

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KEPUASAN KERJA**

**TESIS**

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)  
Pada Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Jember

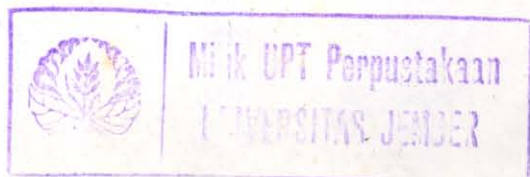
Oleh :

**ARIF WIJANTO**

**NIM : 990820101104**

Asal : F. Jember	Klass 658.3
Terima : 23/4/01	WJ
No. Induk : 20040	A
	@.1
	SKS

**UNIVERSITAS JEMBER PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
2001**



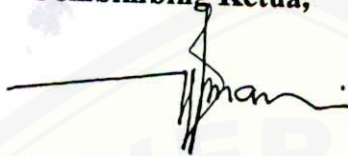
Lembar Pengesahan :

TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal, .....

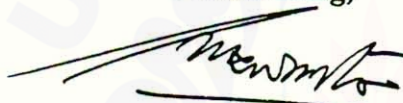
Oleh :

Pembimbing Ketua,



DR. Armanu Thoyib, SE, Msc.

Pembimbing,



Drs. Poerwanto, MA.

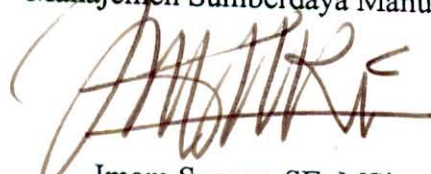
Mengetahui :

Direktur Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Jember



Prof. DR. Murdijanto Pb.,SE.,SU.

Ketua Konsentrasi  
Manajemen Sumberdaya Manusia



Imam Suroso, SE, MSi.

## JUDUL TESIS

### ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA (Studi Pada Rumah Sakit Djatiroto, Lumajang)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : dr. Arif Wijanto  
N I M : 990820101104  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

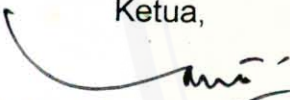
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

12 Desember 2000

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

#### Susunan Panitia Penguji

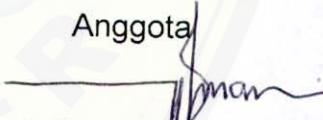
Ketua,

  
Prof. Dr. Murdijanto Pb, SE., SU  
NIP : 130 350 767

Sekretaris,

  
Kamarul Imam, SE., MSc.  
NIP : 130 935 418

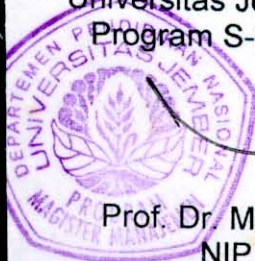
Anggota

  
Dr. H. Armanu Thoyib, MSc.  
NIP : 131 281 622



**Mengetahui/Menyetujui**  
Universitas Jember Fakultas Ekonomi  
Program S-2 Magister Manajemen  
Direktur

  
Prof. Dr. Murdijanto Pb, SE., SU.  
NIP : 130 350 767



### UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya akhirnya penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan.

Penyelesaian penelitian dan penulisan tesis ini, banyak dibantu oleh berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada beliau di bawah ini.

Pembimbing Tesis, Dr. Armanu Thoyib, SE, MSc, sebagai Pembimbing Ketua dan Drs. Poerwanto, MA, sebagai Pembimbing, yang begitu banyak memberikan masukan dan saran – saran hingga selesainya penyusunan tesis ini.

Konsultan metodologi penelitian dan statistika, Kamarul Imam SE, MSc, yang begitu banyak memberikan masukan dan saran – saran hingga selesainya penyusunan tesis ini.

Rektor Universitas Jember, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program magister.

Seluruh Staf Pengajar pada Program Magister Manajemen Universitas Jember, yang ikhlas menuangkan segala ilmu pengetahuan yang mereka miliki kepada penulis sebagai bekal peningkatan pengetahuan kelak.

Direksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero), yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Istri dan anak – anaku tercinta yang dengan setia mendampingi dan mendorong semangat penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan program pendidikan magister manajemen.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya atas semua bantuan yang telah diberikan, semoga tesis ini dapat berguna serta bermanfaat bagi mereka yang berkepentingan.

Jember, 12 Nopember 2000

Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi hasil penelitian terdahulu dan direkomendasikan kepada pemimpin rumah sakit untuk meningkatkan perilaku tugas dan perilaku hubungan dalam mencapai kepuasan kerja.

- 
- 1) Karyawan Rumah Sakit Djatiroto, Lumajang.
  - 2) Program Studi Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya.
  - 3) Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.



## The effect of the Leadership Style on the level of Job Satisfaction

Arif Wijanto<sup>1</sup>, Armanu Thoyib<sup>2</sup>, Poerwanto<sup>3</sup>

---

### ABSTRACT

The research is aimed to studying the effect of the Leadership Style on the level of Job Satisfaction.

In order to reach the goals, an explanatory method with regression analysis was used.

The proportional sampling technique was applied to gain 42 respondents of Djatiroto Hospital, Lumajang District.

Hypothesis test showed that the job satisfaction influenced significantly by relation behavior. In the simultaneous job behavior and relation behavior has influenced significantly on job satisfaction.

It was recommended to the chief of the Hospital to increase job behavior and relation behavior to gain the employee satisfaction.

- 
1. Employee of Djatiroto Hospital, Lumajang District.
  2. Management Study Program, Post Graduate Program, Brawijaya University, Malang.
  3. Magister Management Program, Jember University.

DAFTAR ISI

	Halaman
UCAPAN TERIMA KASIH	i
RINGKASAN	ii
ABSTRACT	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	3
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Landasan Teori	6
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu	18
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	21
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	21
3.2. Hipotesis	21
BAB 4 METODE PENELITIAN	22
4.1. Obyek Penelitian	22
4.2. Populasi dan Sampel	22
4.3. Identifikasi Variabel	24
4.4. Definisi Operasional Variabel	24
4.5. Lokasi dan waktu penelitian	27
4.6. Prosedur Pengambilan Data	27
4.7. Instrumen Penelitian	28
4.8. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis	28
4.8.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	29
BAB 5 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	31
5.1. Gambaran Umum Perusahaan	31
5.2. Analisis Statistik Diskriptif	33
5.2.1. Diskripsi variabel Perilaku Tugas	33
5.2.2. Diskripsi Perilaku Hubungan	37
5.2.3. Diskripsi Kepuasan Kerja	39
5.3. Analisa Uji Validitas dan Reliabilitas	41
5.3.1. Analisis Uji Validitas	42
5.3.2. Analisa Uji Reliabilitas	43
5.3.3. Pengujian Hipotesis	43

DAFTAR ISI

	Halaman
UCAPAN TERIMA KASIH	i
RINGKASAN	ii
ABSTRACT	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	3
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Landasan Teori	6
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu	18
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	21
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	21
3.2. Hipotesis	21
BAB 4 METODE PENELITIAN	22
4.1. Obyek Penelitian	22
4.2. Populasi dan Sampel	22
4.3. Identifikasi Variabel	24
4.4. Definisi Operasional Variabel	24
4.5. Lokasi dan waktu penelitian	27
4.6. Prosedur Pengambilan Data	27
4.7. Instrumen Penelitian	28
4.8. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis	28
4.8.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	29
BAB 5 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	31
5.1. Gambaran Umum Perusahaan	31
5.2. Analisis Statistik Deskriptif	33
5.2.1. Deskripsi variabel Perilaku Tugas	33
5.2.2. Deskripsi Perilaku Hubungan	37
5.2.3. Deskripsi Kepuasan Kerja	39
5.3. Analisa Uji Validitas dan Reliabilitas	41
5.3.1. Analisis Uji Validitas	42
5.3.2. Analisa Uji Reliabilitas	43
5.3.3. Pengujian Hipotesis	43



5.4. Pembahasan	45
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	51
6.1. Kesimpulan	51
6.2. Saran	51
DAFTAR PUSTAKA	53



**DAFTAR TABEL**

No.	Judul	Halaman
4 – 1	Besar sampel masing – masing bagian	21
4 – 2	Variabel, Dimensi, Indikator, dan Ukuran Data	24
5 – 1	Distribusi Frekuensi jawaban dari 42 responden tentang variabel perilaku tugas (X1)	32
5 – 2	Distribusi Frekuensi jawaban responden tentang variabel perilaku hubungan (X2)	34
5 – 3	Distribusi Frekuensi jawaban dari 42 responden tentang variabel kepuasan kerja karyawan (Y)	36
5 – 4	Hasil Uji Validitas	
5 – 5	Hasil Analisis Regresi Variabel – variabel bebas terhadap variabel tergantung	40
5 – 6	Perbandingan hasil penelitian terdahulu dengan hasil penelitian Arif Wijanto	48

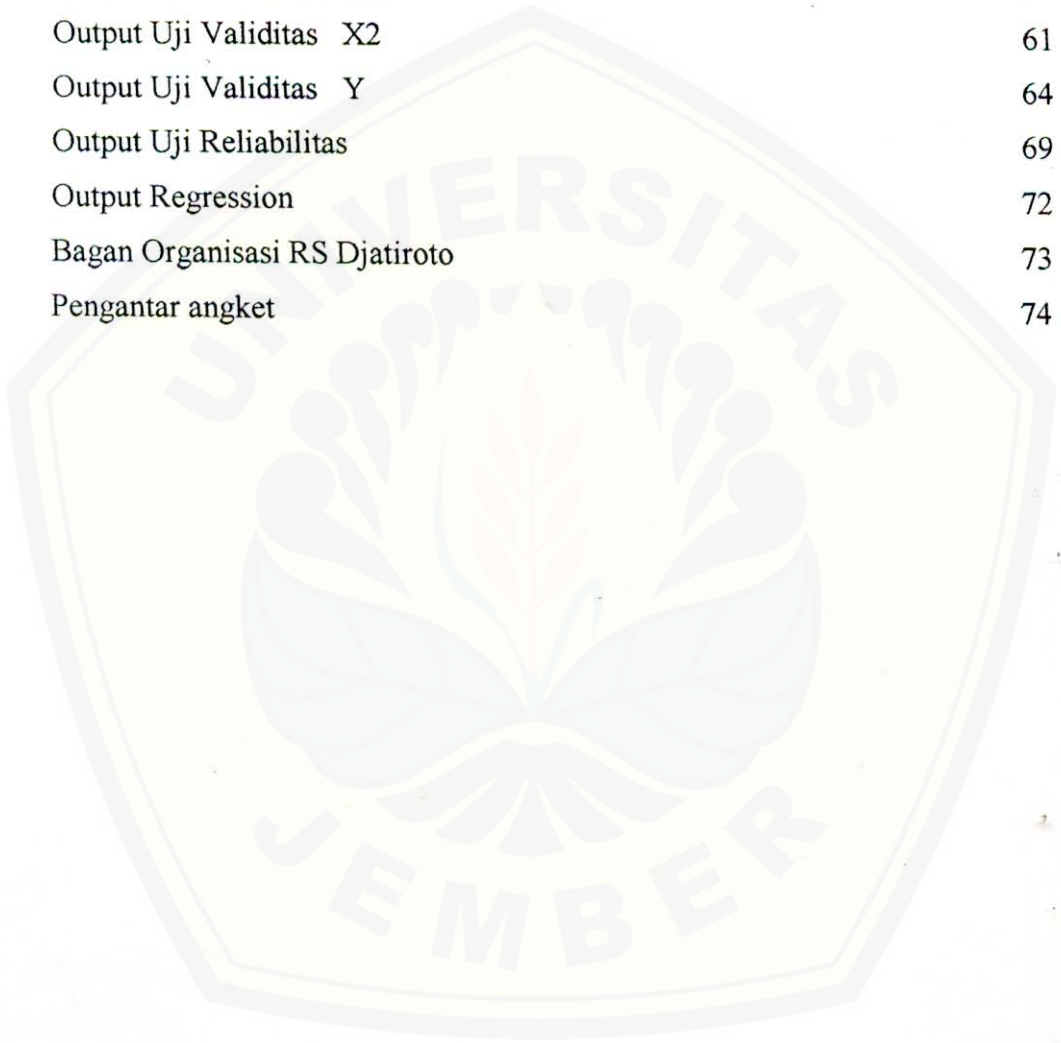
**DAFTAR GAMBAR**

No.	Gambar	Halaman
1.	Model Jalur – Tujuan	9
2.	Kepemimpinan Situasional	11
3.	Model Kerangka Konseptual	18



**DAFTAR LAMPIRAN**

No.	Judul	Halaman
1.	Output Uji Validitas X1	58
2.	Output Uji Validitas X2	61
3.	Output Uji Validitas Y	64
4.	Output Uji Reliabilitas	69
5.	Output Regression	72
6.	Bagan Organisasi RS Djatiroto	73
7.	Pengantar angket	74



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Salah satu tugas utama dari para pemimpin organisasi adalah menjamin agar organisasi berjalan secara efektif dalam mencapai tujuan. Keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan tidak lepas dari bagaimana pemimpin berinteraksi dengan bawahannya. Kemampuan berinteraksi dan mempengaruhi bawahan mengikuti arah yang ditentukan merupakan gambaran kepemimpinan.

Kepemimpinan mencakup upaya memandu, mendorong, dan memfasilitasi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan dengan menggunakan cara-cara tertentu, di mana tujuan dan cara tersebut ditentukan atau disepakati oleh orang tersebut. Dengan kata lain, kepemimpinan menuntut kemampuan untuk menyelaraskan keinginan atau ekspektasi bawahan dan pemimpin sehingga bawahan bersedia mengikuti sang pemimpin secara sukarela, dengan antusias dan dedikasi.

Pemimpin mempunyai arti penting dalam berbagai kondisi organisasi. Bahkan, tidak diragukan lagi bahwa organisasi akan menjadi kurang efisien tanpa pemimpin dan dalam kasus-kasus ekstrim, akan tidak mampu untuk menyelesaikan tujuannya.

Secara empiris akhir – akhir ini telah kita ketahui bersama bahwa dengan bergulirnya reformasi, terjadi pula perubahan yang mendasar dalam tatanan kehidupan berusaha di negeri ini. Konkritnya dengan berubahnya sistem tata niaga gula dari monopoli oleh Pemerintah dalam hal ini Bulog ke pengaturan pasar bebas menyebabkan perusahaan produsen gula harus menyesuaikan dengan perubahan secara cepat dan tepat. Dengan membanjirnya pasar oleh gula import menyebabkan sulitnya gula produksi lokal masuk ke pasar. Hal ini karena harga produk

lokal sulit bersaing dengan produk import. Akibatnya sebagai produsen gula PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) kesulitan likuiditas. Dampak selanjutnya adalah Perusahaan akan kesulitan memenuhi permintaan modal kerja unit usaha yang bernaung di bawahnya. Kondisi ini memaksa unit usaha non gula untuk melakukan berbagai upaya terobosan sehingga mampu memberikan sumbangan yang lebih besar kepada Perusahaan sehingga dapat tetap bertahan.

Rumah sakit Djatiroto sebagai salah satu unit usaha PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) tak terkecuali terkena dampak perubahan tersebut di atas. Agar RS Djatiroto mampu mengemban tugas yang begitu berat perlu adanya pemimpin yang dapat melaksanakan tugas tersebut dengan baik dan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan yang dipimpinnya.

Staf peneliti Universitas Ohio (Dalam Hersey & Blanchard, 1982) berusaha mengidentifikasi berbagai dimensi perilaku pemimpin. Mereka mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan organisasi akhirnya mempersempit uraian perilaku pemimpin dalam dua dimensi : Struktur Inisiasi (perilaku tugas) dan Struktur Konsiderasi (perilaku hubungan). Struktur inisiasi (perilaku tugas) mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja dan dalam upaya membentuk pola organisasi saluran komunikasi, dan prosedur yang ditetapkan dengan baik. Sebaliknya struktur konsiderasi (perilaku hubungan) mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggotanya.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam lingkungan organisasi dapat menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam organisasi. Karena dengan kepuasan kerja maka akan tercipta lingkungan kerja yang harmonis. Dengan lingkungan kerja yang harmonis, pemimpin dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Individu dapat memandang pemimpinnya sebagai efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan.

Pemimpin dalam upayanya menggerakkan karyawan/bawahan menggunakan perilaku atau gaya kepemimpinan tertentu yang dianggap paling cocok dengan kondisi lingkungan organisasi. Oleh karena itu penulis berpendapat bahwa perlu diteliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di rumah sakit lingkup PTPN XI (Persero).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Perumusan masalah yang dapat diungkapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah perilaku tugas pemimpin, perilaku hubungan pemimpin menurut persepsi bawahan ?
2. Bagaimanakah tingkat kepuasan kerja karyawan ?
3. Apakah ada pengaruh perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap kepuasan kerja karyawan ?

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian :**

1. Menjelaskan keadaan perilaku tugas pemimpin menurut persepsi bawahan.

2. Menjelaskan perilaku hubungan pemimpin menurut persepsi bawahan.
3. Menjelaskan tingkat kepuasan kerja karyawan.
4. Menjelaskan pengaruh perilaku tugas terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Menjelaskan pengaruh perilaku hubungan terhadap kepuasan kerja karyawan.
6. Menentukan pengaruh perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **1.3.2. Manfaat Penelitian.**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat di bidang akademik maupun bidang praktis, antara lain sebagai berikut :

1. Bidang akademik :
  - a. Dapat memberikan kontribusi akademis bagi pengembangan konsep teori kepemimpinan khususnya tentang perilaku pemimpin dalam kaitan dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan.
  - b. Dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan mengadakan penelitian bidang kepemimpinan.
2. Bidang Praktis:
  - a. Pada bidang praktis diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat dan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin rumah sakit dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan dan membuat kebijakan yang menyangkut kepuasan kerja karyawan.



- b. Selain itu diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat dan menjadi bahan pertimbangan bagi Direksi PTPN XI (Persero) dalam membuat kebijakan menyangkut kepuasan karyawan.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Landasan Teori

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktifitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang – ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Dengan demikian organisasi akan terdiri dari bermacam – macam individu yang memiliki latar belakang dan tujuan yang berbeda. Agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efektif dan efisien maka perbedaan latar belakang tersebut di- atas harus dapat dikelola, sehingga setiap individu dalam organisasi akan saling mendukung mencapai tujuan organisasi. Upaya ini dilakukan oleh pimpinan organisasi melalui kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan posisi kunci. Karena kepemimpinan seorang manajer berperan sebagai penyelaras dalam proses kerja sama antar manusia dalam organisasinya.

Hellriegel dan Slocum menyatakan, pendekatan dasar terhadap kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam tiga model, meliputi model sifat, model perilaku, dan model kontingensi. Berikut ini akan diuraikan model kepemimpinan tersebut di atas sebagai berikut :

#### 1. Teori Sifat (Trait Model)

Pandangan yang dikenal pula dengan istilah *The Great Man (atau Great Women) view* ini, mengasumsikan bahwa individu-individu tertentu dilahirkan dengan sifat pribadi atau karakteristik *inheren* (seperti atribut fisik dan intelektual) yang membuat mereka menjadi pemimpin natural. Sebagai contoh faktor seperti

tinggi badan, kerap kali diasosiasikan dengan kemampuan menjadi pemimpin dalam dunia olah raga dan militer.

Teori ini masih memiliki kelemahan – kelemahan antara lain :

- a. Teori sifat cenderung deterministik. Teori ini hanya mengatribusi semua aspek kepemimpinan pada sang pemimpin dan cenderung mengabaikan pengaruh lingkungan serta pentingnya perilaku yang dipelajari (*learned behavior*).
- b. Sebagian besar, diantara teori sifat tidak menyinggung bawahan atau relasi antara pemimpin dan bawahan. Tanpa bawahan tidak bakal ada pemimpin.
- c. Karena sebagian besar model sifat mirip dengan daftar belanja berisi karakteristik yang diinginkan, model sifat sukar dioperasionalisasikan. Setiap ada model baru, daftar sifat kepemimpinan yang diajukan cenderung semakin banyak.
- d. Pendekatan sifat tidak bisa menjelaskan mengapa kerap kali pemimpin kehilangan sifat-sifat positifnya. Bila kepemimpinan merupakan faktor bawaan sejak lahir, bagaimana mungkin itu bisa hilang ?

Banyaknya kelemahan yang muncul dari pendekatan sifat, para peneliti mulai beralih kepada teori perilaku yang bermula sekitar tahun 1947.

**Rensis Likert** mulai mempelajari bagaimana cara yang paling baik untuk mengelola usaha dari individu – individu untuk mencapai kinerja dan kepuasan sebagaimana yang diinginkan. Tujuan penelitian Tim Likert di Universitas Michigan adalah untuk menemukan prinsip dan metode dari kepemimpinan yang efektif.

Kriteria keefektifan yang digunakan adalah : Produktifitas per jam kerja, kepuasan kerja , tingkat turn over, absensi dan sakit hati, biaya, bahan terbuang, motivasi karyawan dan manajerial (Rensis Likert, Dalam Gibson, 1997). Teori dari Universitas Michigan ini mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, disebut sebagai berpusat pada pekerjaan (*job centered*) dan berpusat pada karyawan

(*employee centered*). Pemimpin yang *job centered* menetapkan pengawasan ketat sehingga karyawan melaksanakan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk mempengaruhi sifat – sifat dan prestasi pengikutnya.

Pemimpin yang *employee centered* hanya mengawasi secara umum pekerjaan orang lain. Ia berusaha agar orang lain dapat merasakan otonomi dan dukungan.

Perkembangan lebih lanjut teori Michigan ini adalah teori perilaku yang dikembangkan oleh studi dari Ohio State University dipimpin oleh Fleishman dkk.

Studi ini menghasilkan dua faktor kepemimpinan yang disebut sebagai membentuk struktur dan konsiderasi. Membentuk struktur melibatkan perilaku dimana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan – hubungan dalam kelompok, dan menjelaskan cara – cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi akan memfokuskan pada tujuan dan hasil. Konsiderasi melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

Teori perilaku di atas akhirnya gagal menemukan suatu bauran dan gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi. Untuk itu teori kepemimpinan Situasional mengusulkan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara kepribadian, tugas, kekuatan, sikap dan persepsi. Model teori Situasional yang paling awal adalah teori kontingensi Fiedler dan teori Jalur – tujuan.

Teori jalur tujuan telah mengarah pada pengembangan dari dua dalil penting, yaitu :

1. Tingkah laku pemimpin efektif sejauh mana bawahan mempersepsikan perilaku tersebut sebagai sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana bagi kepuasan di masa mendatang.

2. Tingkah laku pemimpin bersifat motivasional sejauh mana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang kontingen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan arah, dan penghargaan yang dibutuhkan untuk prestasi yang efektif.

Dua variabel situasional atau kontingensi juga dipertimbangkan dalam teori jalur – tujuan : yaitu karakteristik pribadi bawahan dan tekanan lingkungan serta tuntutan yang harus diatasi bawahan untuk mencapai tujuan kerja dan mendapat kepuasan.

Menurut teori jalur – tujuan, perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh itu mereka pandang sebagai suatu sumber kepuasan yang segera atau sebagai suatu sarana bagi kepuasan masa depan. Perilaku seorang pemimpin bersifat motivasional sejauh itu (1) membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif, dan (2) memberikan latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan, dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif ( Robbin, 1996).

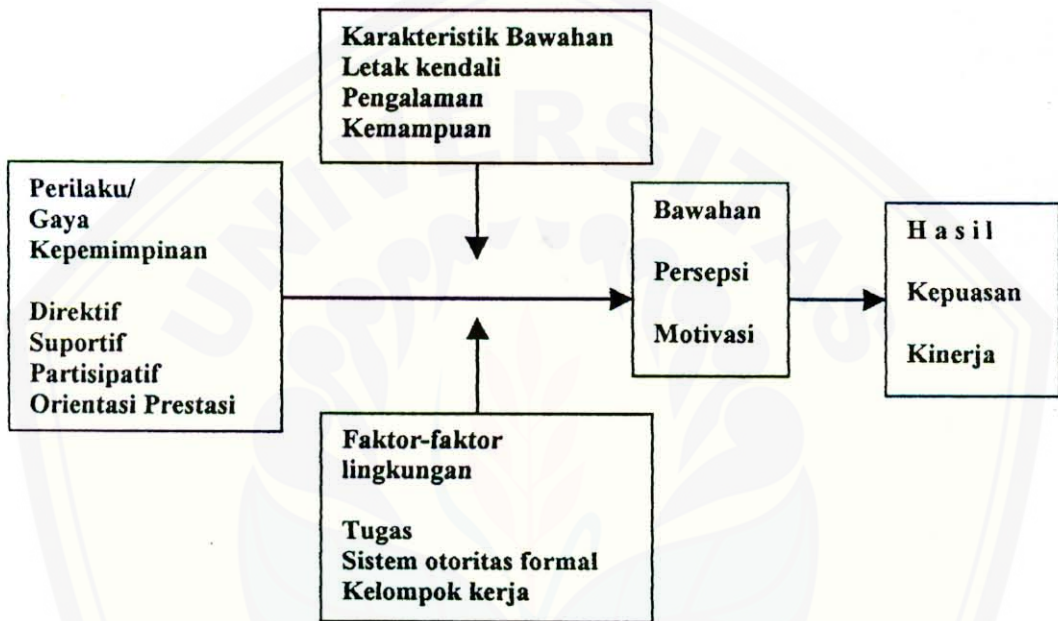
Teori kontingensi yang dikembangkan oleh **Robert House**, ini menyatakan bahwa pemimpin yang efektif menjelaskan jalur, atau alat-alat yang dapat digunakan oleh bawahan untuk mencapai kepuasan dan prestasi kerja yang tinggi.

House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yaitu :

1. Pemimpin yang direktif, membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
2. Pemimpin pendukung (*supportif*), bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
3. Pemimpin partisipatif, berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
4. Pemimpin berorientasi prestasi, menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Gibson, 1996, mengatakan bahwa studi tentang teori model jalur – tujuan menunjukkan bahwa kebutuhan akan kejelasan mempengaruhi hubungan antara penjelasan jalan dari pemimpin dan kepuasan karyawan.

Secara ringkas teori jalur – tujuan dapat dilukiskan sbb :



Gambar 1 : Model Jalur – Tujuan  
(Diambil dari Gibson, 1996)

Dalam teori jalur – tujuan pertimbangan karakteristik bawahan telah menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keefektifan perilaku kepemimpinan. Pertimbangan tingkat kematangan bawahan sebagai faktor penentu dalam memilih perilaku kepemimpinan telah dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Teori ini dikenal sebagai teori kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard.

Kepemimpinan situasional merupakan suatu teori yang memfokus pada para bawahan/pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya

kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen **Hersey dan Blanchard** bersifat tergantung pada kematangan para pengikutnya.

Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Masing – masing perilaku diidentifikasi sebagai tinggi atau rendah, sehingga bila digabungkan akan menghasilkan empat perilaku pemimpin sebagai berikut :

1. Telling, yaitu orientasi tugas tinggi, hubungan rendah. Pemimpin itu mendefinisi peran dan memerintahkan kepada orang – orangnya bagaimana, kapan, dan di mana melakukan berbagai tugas.
2. Selling, orientasi tugas tinggi, hubungan tinggi. Pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun perilaku pendukung.
3. Partisipasi, orientasi tugas rendah, hubungan tinggi. Pemimpin dan pengikut bersama – sama mengambil keputusan, dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.
4. Delegasi, orientasi tugas rendah, hubungan rendah. Pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan.

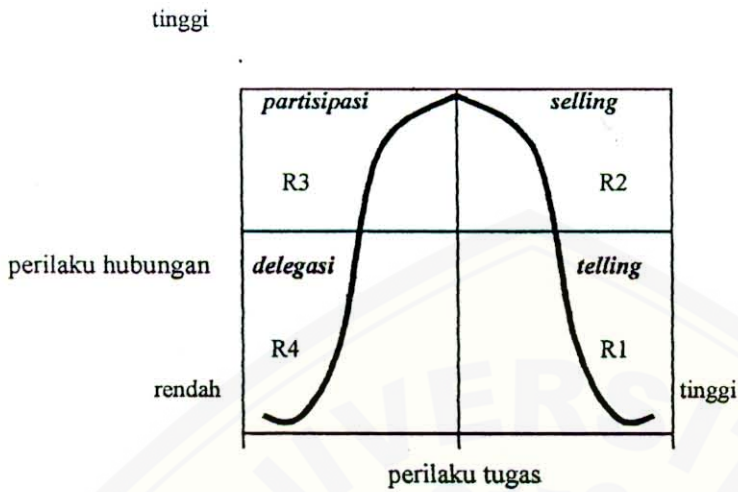
**Hersey dan Blanchard, 1982**, menggabungkan kematangan pengikut ke dalam model ini. Kematangan pengikut didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan orang – orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Variabel – variabel kematangan hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Artinya seseorang atau suatu kelompok tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh. Semua orang cenderung lebih atau kurang matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi atau sasaran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan melalui upaya mereka. Tingkat kematangan pengikut/bawahan ditentukan oleh tiga kriteria :

1. Derajat pencapaian motivasi.
2. Kemauan bertanggung jawab.
3. Pendidikan dan/atau pengalaman.

Gambar 2 menggambarkan hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas dan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada saat pengikut bergerak dari keadaan tidak matang ke level yang lebih matang. Dalam gambar tersebut terlihat dua gejala yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi level kematangan tertentu dari pengikut digambarkan dengan kurve prekriptif yang bergerak melalui keempat kuadran kepemimpinan. Kurve berbentuk lonceng itu disebut kurve preskriptif karena hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai langsung di atas level kematangan yang berkaitan.

Masing – masing dari keempat gaya kepemimpinan itu “memberitahukan” (telling), “menjajakan” (selling), “mengikutsertakan” (participating), dan “mendelegasikan” (delegating)





KESIAPAN PENGIKUT			
Tinggi	Sedang		Rendah
R4	R3	R2	R1

Gambar 2 : Kepemimpinan Situasional Menurut Hersey & Blanchard, 1982.

Gambar 2, merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas adalah kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arahan kepada bawahan dengan memberitahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, di mana melakukannya dan bagaimana melakukannya. Hal itu berarti pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka. Perilaku hubungan adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang – orangnya: menyediakan dukungan, dorongan, sambaran – sambaran psikologis, dan memudahkan perilaku. Ini berarti pemimpin secara aktif menyimak dan mendukung upaya bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Kematangan bawahan adalah persoalan kadar, setinggi mana level kematangan bawahan terhadap suatu tugas. Dalam Gambar 2, di atas terdapat tanda – tanda untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan

memilah kontinum kematangan di bawah model kepemimpinan itu ke dalam empat level: rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4). Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing – masing level kematangan bawahan mencakup kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tepat.

“Memberitahukan “ adalah bagi tingkat kematangan yang rendah.

Bawahan yang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak yakin. Dalam banyak hal ketidakmauan mereka adalah karena ketidakyakinan mereka dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas tertentu. Dengan demikian gaya “memberitahukan” yang direktif yang menyediakan arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan bawahan yang berada pada level kematangan seperti itu.

“Menjajakan” adalah bagi tingkat kematangan rendah ke sedang.

Orang – orang yang tidak mampu tetapi mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki keterampilan pada saat sekarang. Dengan demikian gaya “menjajakan” yang menyediakan perilaku direktif, karena mereka kurang mampu, tetapi juga perilaku suportif untuk memperkuat kemauan dan antusias mereka merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang – orang yang berada pada level kematangan ini. Gaya ini disebut sebagai “menjajakan” karena pemimpin masih menyediakan hampir seluruh arahan. Tetapi melalui komunikasi dua arah dan penjelasan, pemimpin berusaha agar secara psikologis bawahan turut andil dalam perilaku yang diinginkan. Para bawahan pada level kematangan ini biasanya akan menyetujui suatu keputusan apabila mereka memahami alasan adanya keputusan itu dan apabila pemimpin mereka memahami alasan adanya keputusan itu dan apabila

pemimpin mereka juga menawarkan bantuan dan arahan. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang tinggi tugas dan tinggi hubungan.

“Mengikutsertakan” adalah bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi.

Orang – orang pada kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M3) melakukan hal – hal yang diinginkan pemimpin. Ketidakmauan mereka seringkali karena kurang yakin atau tidak merasa aman. Tetapi apabila mereka kompeten tetapi namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Terhadap bawahan dengan tingkat kematangan ini perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya bawahan dalam menggunakan kemampuan yang mereka miliki. Dengan demikian gaya “partisipatif” yang suportif dan tidak direktif memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang – orang pada tingkat kematangan ini. Gaya ini disebut “mengikutsertakan” karena pemimpin dan bawahan berbagi tanggung jawab pengambilan keputusan, sedang peran pemimpin yang utama dalam gaya ini adalah memudahkan dan berkomunikasi. Gaya ini mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas.

“Mendelegasikan” adalah bagi tingkat kematangan tinggi.

Orang – orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau yakin untuk memikul tanggung jawab. Dengan demikian gaya “mendelegasikan” yang berprofil rendah, yang menyediakan arahan atau dukungan yang rendah, memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang – orang yang berada pada level kematangan tinggi. Meskipun pemimpin boleh jadi masih mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut yang matang. Mereka diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan ikhwal bagaimana, di mana, bilamana pelaksanaan pekerjaan itu.

### **Kepuasan kerja.**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan, lebih dari pada sekedar kegiatan yang jelas seperti menunggu pelanggan atau mengemudi truk. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, dan lain – lain.

Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian – pekerjaan.

**Kerja yang secara mental menantang.** Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

**Ganjaran yang pantas.** Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan 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.

**Kondisi kerja yang mendukung.** Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, derau dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim. Disamping itu kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern dan dengan alat-alat yang memadai.

**Rekan kerja yang mendukung.** Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

**Kesesuaian kepribadian – pekerjaan.**

Menurut penelitian **Holland, 1985**, disimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan.

**Efek Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan**

Para peneliti telah banyak melakukan penelitian dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, antara lain : kepuasan dan produktifitas, di sini didapatkan bahwa produktifitas membimbing ke kepuasan bukannya sebaliknya (**Robbins, 1996:183**), kepuasan dan kemangkiran, didapatkan suatu hubungan yang secara konsisten negatip. Hal ini dapat saja diartikan bahwa makin tidak puas seseorang, tingkat kemangkirannya makin meningkat (**Robbins, 1996:183**), kepuasan dan tingkat keluarnya karyawan, didapatkan hubungan negatip. Dalam hubungan kepuasan dan tingkat keluarnya karyawan masih dipengaruhi oleh faktor – faktor lain seperti misalnya kondisi pasar kerja, pengharapan mengenai kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu.



Bagaimana karyawan mengungkapkan ketidakpuasan mereka ?

Menurut **Robbins (1996:185)**, ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam sejumlah cara yaitu : 1. eksit, di sini perilaku diarahkan ke arah meninggalkan organisasi. 2. suara, di sini dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem – problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh. 3. Kesetiaan : pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat. 4. Pengabaian : secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

## 2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

**Kahai et al, 1997**, telah melakukan penelitian bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kelompok – kelompok kerja. Hasilnya disimpulkan sbb :

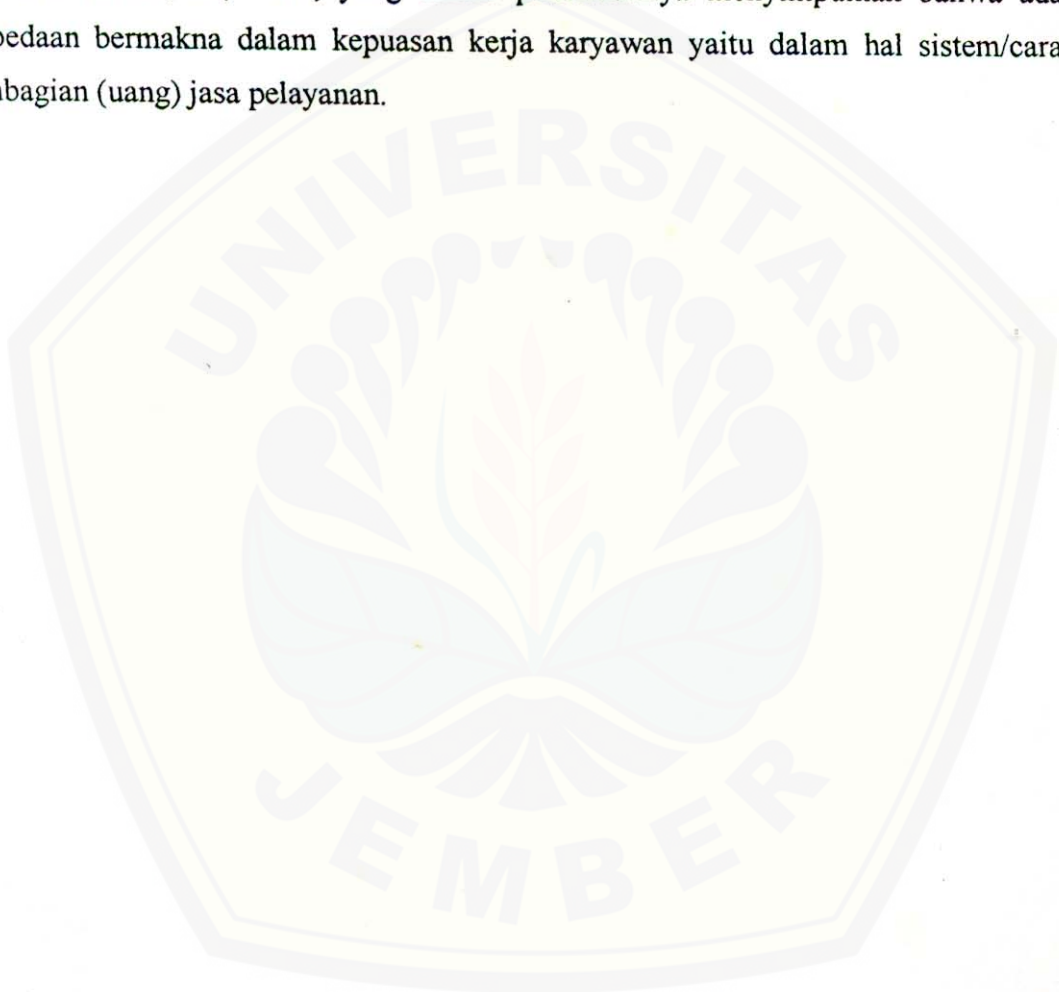
- 2.2.1. Bawahan lebih memberikan dukungan pada kepemimpinan partisipatif dibanding direktif.
- 2.2.2. Bawahan mengusulkan lebih banyak pemecahan masalah dan membuat lebih sedikit kritik pada problem yang terstruktur baik dibanding dengan problem yang terstruktur sedang.
- 2.2.3. Kepemimpinan partisipatif lebih kondusif untuk pemecahan masalah – masalah yang terstruktur sedang, sementara itu kepemimpinan direktif lebih kondusif untuk penyelesaian masalah – masalah yang terstruktur lebih baik.
- 2.2.4. Frekuensi usulan pemecahan masalah pada gilirannya mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kelompok.

Sementara itu **Rodwell J. John, et al, 1998**, dalam analisa pola hubungan menunjukkan bahwa hubungan langsung antara komunikasi dan kinerja adalah negatip. Peranan komunikasi merupakan salah satu yang meninggikan kerja kelompok, kepuasan kerja dan komitmen. Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan situasi kerja terhadap iklim organisasi telah dilakukan oleh Sitti Hawarni tahun 1999. Dalam tesisnya **Sitti Hawarni (1999)** telah menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan situasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap iklim organisasi yang meliputi otonomi dan fleksibilitas, menaruh kepercayaan terbuka, simpatik dan memberi dukungan, jujur dan menghargai, kejelasan tujuan, pekerjaan yang beresiko serta pertumbuhan kepribadian.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja telah diteliti oleh **Purnomosidhi, 1990**. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa iklim organisasi berfungsi sebagai faktor penguukuh dalam proses belajar mengajar bagi perilaku kerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Kemudian ditemukan pula hubungan yang erat antara pola kepemimpinan manajerial dengan kepuasan kerja.

Hubungan antara struktur inisiasi pemimpin dan perilaku konsiderasi pemimpin telah diteliti oleh **M. Yusuf A.M, 2000**, dengan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara struktur inisiasi pemimpin dan perilaku konsiderasi pemimpin serta ada kecenderungan perilaku struktur inisiasi lebih dominan dari perilaku konsiderasi. Hal ini karena tingkat pendidikan karyawan yang rendah. **Satriyo, 1997**, dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi. Secara bersama – sama perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja kelompok. Secara bersama – sama perilaku pemimpin, iklim organisasi, dan kinerja kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

Kibaara, M, 2000, mengatakan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan fungsi organisasi. Kepuasan bawahan terhadap supervisor dikaitkan dengan sejauh mana pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional. Penelitian tentang kepuasan kerja juga dilakukan oleh Sidoutomo, M, 1999, yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa ada perbedaan bermakna dalam kepuasan kerja karyawan yaitu dalam hal sistem/cara pembagian (uang) jasa pelayanan.



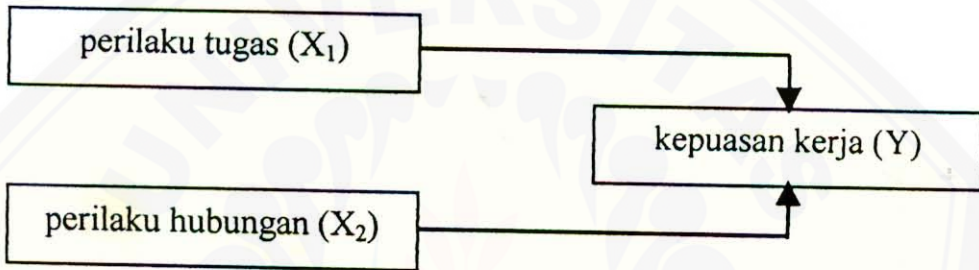


### BAB III

## KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

### 1.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Dari tinjauan pustaka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu secara ringkas kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3 : Model Kerangka konseptual

### 1.2. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan tinjauan peneliti terdahulu, serta permasalahan yang dikemukakan, maka dapat disusun hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Diduga bahwa variabel perilaku tugas dan variabel perilaku hubungan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Diduga bahwa variabel perilaku tugas secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Diduga bahwa variabel perilaku hubungan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

## BAB IV METODE PENELITIAN

### 1.1 Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di rumah sakit Djatiroto, Kabupaten Lumajang. Dalam memilih RS Djatiroto, peneliti memiliki beberapa pertimbangan antara lain :

1. Peneliti merupakan salah satu karyawan di rumah sakit tersebut sehingga diharapkan lebih mengetahui secara empiris keadaan intern rumah sakit.
2. Faktor efisiensi dan efektifitas sehingga memungkinkan bagi peneliti untuk melakukan penelitian dalam waktu yang singkat dan kebutuhan biaya yang tidak terlalu tinggi.
3. Belum pernah dilakukan penelitian serupa di rumah sakit tersebut.

### 4.2 Populasi dan Sampel

Menurut Nazir (1999 : 325), populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Zainuddin (1999 : 76) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan atau himpunan obyek dengan ciri yang sama. Adanya keterbatasan waktu, tenaga dan biaya maka hanya sebagian dari populasi diteliti sebagai sampel. Dalam menentukan besarnya sampel suatu penelitian, Ida Bagus Mantra (1989 : 150), berpendapat bahwa ada empat faktor yang harus dipertimbangkan, yaitu :

1. Derajat keseragaman (degree of homogeneity) dari populasi.  
Makin seragam suatu populasi makin kecil sampel yang dapat diambil.
2. Presisi yang dikehendaki dari penelitian.  
Makin tinggi presisi yang dikehendaki, makin besar sampel yang harus diambil.
3. Rencana analisis.

Adakalanya besarnya sampel sudah mencukupi sesuai dengan presisi yang dikehendaki, tetapi kalau dikaitkan dengan kebutuhan analisa, maka jumlah sampel tersebut kurang mencukupi.

4. Tenaga, biaya dan waktu.

Kalau menginginkan presisi tinggi, maka jumlah sampel harus besar. Tetapi bila dana, tenaga dan waktunya terbatas, maka tidaklah mungkin untuk mengambil sampel yang besar, dan ini berarti bahwa presisinya akan menurun. Walaupun besarnya sampel yang harus diambil dalam suatu penelitian didasarkan atas empat pertimbangan di atas, tetapi agar dapat menghemat waktu, biaya dan tenaga, maka seorang peneliti harus dapat memperkirakan besarnya sampel yang diambil sehingga presisinya dianggap cukup untuk menjamin tingkat kebenaran hasil penelitian (Ida Bagus Mantra, Kunto, 1989 : 152)

Dalam penelitian ini, populasi yang diteliti adalah karyawan tetap RS Djatiroto. Besarnya sampel dihitung menurut rumus :

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

dimana :  
n = jumlah seluruh sampel  
N = Jumlah populasi  
d = presisi yang dikehendaki.

(Yamani T, 1967 : 99 dalam Jalaludin Rakhmat, 1991 : 82).

Berdasar rumus di atas, bila peneliti menetapkan presisi 10 % dengan tingkat kepercayaan 90 %, maka besarnya sampel adalah 39 orang. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1 : Besar sampel-masing – masing bagian

Bagian	Populasi	Sampel
A K U	14	9
Perawatan	27	16
Rumah Tangga	13	8
Pimpinan	10	6
Jumlah	64	39

Keterangan : AKU = Administrasi Keuangan dan Umum.

### 4.3 Identifikasi Variabel

Sebagaimana telah dikemukakan dalam kerangka konseptual, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ini mengikuti pendapat teori jalur tujuan, dengan menempatkan gaya kepemimpinan atau perilaku pemimpin yang terdiri dari perilaku tugas sebagai variabel bebas X1, perilaku hubungan sebagai variabel bebas X2 dan kepuasan kerja sebagai variabel tergantung Y.

### 1.4. Definisi Operasional Variabel

Agar variabel dapat diamati dan dapat diukur, maka setiap konsep yang ada dalam permasalahan atau dalam hipotesis harus disusun definisi operasional. Untuk itu perlu dirumuskan indikator pengukurannya sebagai berikut :

- 4.4.1 **Perilaku tugas**, adalah perilaku pemimpin sesuai persepsi bawahan, memiliki dimensi: penyusunan tujuan, pengorganisasian, menetapkan batas waktu, memberikan arahan, dan pengendalian. Indikator perilaku tugas meliputi menetapkan tujuan yang perlu dicapai bawahan, mengorganisasi situasi kerja bagi bawahan, menetapkan batas waktu bagi karyawan, memberikan arahan secara spesifik, menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan reguler terhadap kemajuan pelaksanaan pekerjaan. Makin tinggi score yang diberikan oleh responden terhadap indikator perilaku tugas berarti bahwa pemimpin secara pribadi makin sering melaksanakan butir – butir perilaku tugas. Apabila responden memberikan score terendah berarti pemimpin tidak pernah

responden terhadap indikator perilaku tugas berarti bahwa pemimpin secara pribadi makin sering melaksanakan butir – butir perilaku tugas. Apabila responden memberikan score terendah berarti pemimpin tidak pernah melaksanakan butir perilaku tugas secara pribadi. Hal ini secara struktural tidak selalu demikian, sebab dapat saja secara pribadi tidak pernah dilakukan tetapi secara struktural telah didelegasikan kepada manajer di bawahnya.

4.4.2 **Perilaku hubungan**, adalah perilaku pemimpin sesuai persepsi bawahan, memiliki dimensi : memberikan dukungan, mengkomunikasikan, memudahkan interaksi, aktif menyimak, memberikan umpan balik. Indikator perilaku hubungan meliputi memberikan dukungan dan dorongan, melibatkan orang – orang dalam diskusi yang bersifat menerima dan memberi tentang pekerjaan, memudahkan interaksi diantara bawahan, berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan bawahan dan memberi umpan balik tentang prestasi bawahan. Makin tinggi score diberikan atas butir – butir pertanyaan berarti bahwa pemimpin memiliki intensitas hubungan yang makin erat dengan bawahan.

4.4.3 **Kepuasan kerja karyawan**, adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, memiliki dimensi pekerjaan itu sendiri, teman sekerja , imbalan/ganjaran, keamanan lingkungan kerja, jaminan keselamatan kerja, peluang promosi dan pengawasan atasan. Makin tinggi score diberikan atas butir pertanyaan/ Pernyataan angket berarti bahwa kepuasan kerja karyawan makin tinggi, dapat pula dikatakan bahwa karyawan makin puas terhadap indikator tersebut.

Untuk jelasnya identifikasi dan operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel : 4.2. berikut ini :

**TABEL : 4.2.**  
**VARIABEL, DIMENSI, INDIKATOR DAN UKURAN DATA**

Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran
Perilaku- Tugas (X1)	Penyusunan tujuan	Sejauh mana pemimpin ..... Menetapkan tujuan yg. perlu dicapai bawahan.	Skala Indeks : Tidak pernah = 1 Kadang2 = 2 Sering = 3 Sangat sering = 4
	Pengorganisasian	Mengorganisasi situasi kerja bawahan.	
	Menetapkan batas waktu	Menetapkan batas waktu bagi bawahan.	
	Pengarahan	Memberikan arahan secara spesifik.	
	Pengendalian	Menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan ttg. kemajuan pekerjaan.	
Perilaku – Hubungan (X2)	Memberi dukungan	Sejauh mana pemimpin ..... Memberi dukungan dan dorongan.	Skala Indeks : Tidak pernah = 1 Kadang2 = 2 Sering = 3 Sangat sering = 4
	Mengkomunikasikan	Melibatkan orang2 dalam diskusi.	
	Memudahkan interaksi	Memudahkan interaksi diantara bawahan.	
	Aktif menyimak	Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan bawahan.	
	Memberikan umpan balik		

Tabel : 4.2.(lanjutan)			
Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran
Kepuasan Kerja (Y)	Pekerjaan itu sendiri	Kepuasan terhadap pekerjaan	Skala Indeks : Tidak puas = 1 Kurang puas = 2 Puas = 3 Sangat puas = 4
	Teman sekerja	Kepuasan terhadap teman sekerja	
	Imbalan/Ganjaran	Kepuasan terhadap imbalan/ganjaran/upah	
	Keamanan lingk. kerja	Kepuasan terhadap keamanan lingkungan kerja	
	Jaminan keselamatan kerja	Kepuasan terhadap jaminan keselamatan kerja.	
	Peluang promosi	Kepuasan terhadap peluang promosi	
	Pengawasan atasan	Kepuasan terhadap pengawasan atasan	
(Umar, H, 1999 : 272)			

#### 4.5. Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan di rumah sakit Djatiroto di Lumajang. Waktu penelitian direncanakan dilakukan pada bulan Oktober tahun 2000.

#### 4.6. Prosedur Pengambilan Data

4.6.1. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan seperangkat pertanyaan yang ditujukan pada responden, untuk memperoleh data tertulis dari para karyawan yang telah ditetapkan sebagai sampel penelitian.

Adapun data yang dikumpulkan adalah :

1. Data tentang perilaku pemimpin yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan.
2. Data tentang kepuasan kerja.

Data sekunder,

Yaitu teknik pengumpulan data yang mempelajari dokumen perusahaan yang meliputi gambar/bagan struktur organisasi, uraian tugas pimpinan rumah sakit.

#### 4.7. Instrumen Penelitian.

Kualitas data sangat tergantung pada kualitas instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data penelitian. Ada tiga kriteria penampilan instrumen yang baik, baik yang digunakan untuk mengontrol maupun untuk mengukur variabel, yaitu : akurasi (*accuracy*), presisi (*precision*), kepekaan (*sensitivity*).

Akurasi dari suatu instrumen pada hakekatnya berkait erat dengan validitas instrumen tersebut. Apakah instrumen tersebut benar – benar dapat mengukur apa yang hendak diukur.

Presisi instrumen berkait dengan keterandalan (*reliability*), yaitu kemampuan memberikan kesesuaian hasil pada pengulangan pengukuran. Instrumen mempunyai presisi yang baik jika dapat menjamin bahwa jika inputnya sama memberikan output yang selalu sama.

Kepekaan dari suatu instrumen dimaksudkan kemampuan instrumen mendeteksi perubahan harga dari suatu variabel tertentu. Makin kecil perubahan yang terjadi, instrumen harus makin peka. Secara lengkap instrumen yang dipakai dalam penelitian ini disajikan dalam lampiran.

#### 4.8. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

Tujuan penelitian menjelaskan keadaan perilaku tugas dan perilaku hubungan menurut persepsi bawahan dicapai dengan analisis distribusi frekuensi. Demikian pula dengan tujuan menjelaskan tingkat kepuasan kerja karyawan dicapai dengan analisis distribusi frekuensi. Distribusi frekuensi variabel perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kepuasan kerja dianalisa dengan uji statistik Chi Square untuk menentukan apakah distribusi frekuensi jawaban tersebut mengikuti pola distribusi yang seragam atau tidak.

Tujuan menjelaskan pengaruh perilaku tugas dan perilaku hubungan terhadap kepuasan kerja dicapai dengan test regresi.



Untuk mengambil keputusan hipotesis diterima atau ditolak digunakan uji hipotesis nol/nihil sebagai berikut :

$H_0$  : jika  $\beta = 0 \rightarrow$  tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung.

$H_a$  : jika  $\beta \neq 0 \rightarrow$  ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung.

$H_0$  diterima jika nilai t tabel lebih besar dari t hitung.

$H_a$  diterima jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel.

Untuk uji simultan ( F test), keputusan diambil dengan kriteria sbb :

$H_0$  :  $\beta_1 = \beta_2 = 0 \rightarrow$  tidak ada pengaruh variabel bebas  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel tergantung Y.

$H_a$  :  $\beta_1 \neq \beta_2 \neq 0 \rightarrow$  ada pengaruh variabel bebas  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel tergantung Y.

$H_0$  diterima jika nilai t tabel lebih besar dari t hitung.

$H_a$  diterima jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel.

#### 4.8.1. Uji Validitas dan Reliabilitas.

##### a. Uji Validitas.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tetap. Uji validitas diukur melalui uji korelasi antara setiap butir pertanyaan terhadap total score untuk variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , maupun Y. Hasil uji validitas ini ditunjukkan dengan adanya tanda star dua (\*\*\*) pada setiap butir yang valid (lampiran 1,2,3). Butir yang tidak valid dikeluarkan dari penelitian ini.

##### b. Uji Reliabilitas.

Suatu instrumen dikatakan mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya jika instrumen tersebut tidak berubah – ubah pengukurannya dan dapat diandalkan karena penggunaan instrumen tersebut berkali – kali akan

memberikan hasil yang serupa ( Moh. Nasir , 1988). Uji reliabilitas dilakukan dengan metode alpha pada korelasi bivariate, pada program SPSS 10.01 for Windows. Hasil pengujian ditunjukkan dengan Reliability Coefficients Alpha untuk semua butir . Dikatakan reliabel apabila  $\alpha > 0,5$ .

Setelah melalui uji validitas dan reliabilitas, sisa score yang ada kemudian diregressikan.



## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

1. Perilaku tugas pemimpin kurang tercermin dalam penelitian ini, hal ini disebabkan oleh adanya pendelegasian wewenang pemimpin kepada manajer di bawahnya, sehingga perilaku tugas yang bersifat sangat teknis tidak tampak sebagai perilaku tugas pemimpin rumah sakit.
2. Perilaku hubungan pemimpin dengan bawahan pada umumnya telah dilakukan dengan baik.
3. Pada umumnya karyawan menyatakan kepuasannya terhadap butir pertanyaan yang diajukan, walaupun ada sebagian kecil yang menyatakan tidak puas dengan kebijakan promosi yang berlaku di perusahaan.
4. Perilaku tugas tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Perilaku hubungan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.
6. Secara simultan perilaku tugas dan perilaku hubungan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### 6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan dapat dirumuskan beberapa saran sebagai berikut :

1. Pemimpin rumah sakit agar lebih fleksibel dalam menerapkan fungsi manajerialnya, sehingga dapat mendukung perilaku hubungan, dengan demikian dapat diharapkan kepuasan karyawan makin meningkat.
2. Mengingat masih cukup banyak yang menyatakan kurang puas terhadap upah yang diterima, perlu kiranya ditinjau kembali ketentuan pengupahan di rumah sakit dengan mengadakan studi banding pada rumah sakit lain.

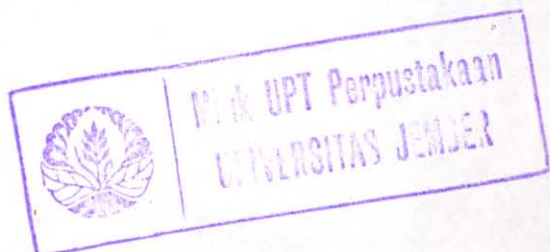
3. Masih cukup banyaknya (35,7%) menyatakan kurang puas terhadap kebijakan promosi bagi karyawan yang berprestasi, untuk itu disarankan agar ketentuan kebijakan promosi dan ketentuan lain tentang kepegawaian perlu lebih disosialisasikan sehingga setiap karyawan akan lebih mendapatkan pengertian dan memperoleh kepuasan kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Handoko, T. H, 1999, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hersey, Paul & Blanchard, K, 1986, *Manajemen of Organizational Behavior*, Penerbit Erlangga (Edisi Terjemahan), Jakarta.
- J. Rodwell, John, et all, 1998, Dalam *Human Resource Management Journal*, vol 37, p: 277 – 293, John Wiley & Sons, Inc.
- J. L. Holland, 1985, *Making Vocational Choice : A Theory of vocational Personalities and work Environments*, ed. ke 2, Englewood cliff, Prentice Hall.
- Kahai, Surinder S, et all, 1997, *Journal of Personel Psychology*, p: 121 – 146.
- Kibaara, M, 2000, *Succeeding at Business Process Reengineering: The Role of Transformational Leadership and Organizational Learning Mix*, Gadjah Mada International Journal of Business, Vol. 2, No. 2, May 2000.
- Luthans, Fred, , 1995, *Organizational Bahavior*, Mc. Graw Hill.
- Mantra, I B, 1989, *Penentuan Sampel*, dalam: Metode Penelitian Survai, LP3ES, Jakarta.
- Mason, D, 1999, *Teknik Statistika untuk BISNIS & EKONOMI*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- M. Yusuf A. Majid, 2000, *Pengaruh perilaku Pemimpin terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan*, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Nasir, M, 1988, *Metode Penelitian*, Jakarta, Indonesia, Ghalia.

- Nusyirwan dan Rossi Sanusi, 1985, *Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja di Fakultas Kedokteran UGM*, Berkala Penelitian Pasca Sarjana UGM, Seri A : Kelompok Ilmu Pengetahuan Sosial dan Humaniora, Jilid 2, No. IA.
- Pratiknya, A. W, 1993, *Dasar – dasar Metodologi Penelitian Kedokteran dan Kesehatan*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Purnomosidhi, Bambang, 1990, *Pengembangan Kepuasan Kerja : Studi Tentang Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Brawijaya*, Laporan Penelitian, Malang Perkin, J. A. 1966, *The University in Transition*, New Jersey; Princeton University Press.
- Robbin, S, P, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Prenhalindo.
- Santoso, Singgih, 1999, *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Jakarta, Penerbit PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Satriyo, 1997, *Pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi dan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja* : Suatu Studi pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Cabang Malang, Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Sidoutomo, M, 1999, *Hubungan Antara Pelaksanaan Total Quality Management Dengan Kepuasan Karyawan di RSUD Ambarawa*, dalam: Manajemen Pelayanan Kesehatan, The Indonesian Journal for Health Services Management, Volume 02, Nomor 02, 1999.
- Sitti Hawarni, 1999, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan situasi kerja terhadap Prestasi Kerja*, Tesis, Malang, PPS Universitas Brawijaya.
- Sudjak, A, 1990, *Kepemimpinan Manajer*, Jakarta, CV Rajawali.
- Suryani, S, 1997, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Prestasi Kerja*, Tesis, Malang, PPS Universitas Brawijaya.
- Tjiptono, F, Akhmad, S, 1999, *Kepemimpinan Transformasional*, Dalam Usahawan (September, XXVIII), No. 09, Jakarta, hal. 5 – 13.



Umar, H, 1999, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.

Yamani T, 1967, Dalam Jalaludin Rakhmat, 1991:82.



	pt1	pt2	pt3	pt4*	pt5	pt6	x1
1	2	1	1	1	2	2	9
2	2	2	2	2	2	3	13
3	2	1	2	3	2	2	12
4	2	2	2	1	2	4	13
5	3	3	4	2	1	1	14
6	1	1	1	1	1	1	6
7	3	3	3	2	3	2	16
8	3	2	2	2	3	3	15
9	3	2	2	3	2	3	15
10	3	3	3	2	2	2	15
11	2	3	3	4	3	2	17
12	2	1	1	3	1	3	11
13	2	3	1	2	1	2	11
14	3	4	4	3	3	4	21
15	3	2	1	2	2	3	13
16	3	3	4	2	3	3	18
17	2	2	3	1	2	3	13
18	3	2	1	2	2	2	12
19	2	2	1	3	4	3	15
20	3	3	2	3	3	2	16
21	3	2	2	3	2	3	15
22	3	2	2	3	2	2	14
23	3	2	2	3	2	3	15
24	3	3	4	1	2	2	15
25	1	1	2	2	2	3	11
26	3	4	4	3	3	4	21
27	2	1	2	2	1	1	9
28	2	2	1	2	2	1	10
29	3	2	3	1	2	2	13
30	1	2	4	4	1	2	14
31	2	2	1	1	1	3	10
32	2	2	1	1	2	3	11
33	2	3	1	2	2	2	12
34	3	3	2	1	1	3	13
35	4	4	3	3	3	4	21
36	3	2	3	2	3	3	16
37	3	3	3	3	3	4	19
38	3	3	3	1	3	1	14
39	3	2	3	2	2	2	14



	pt1	pt2	pt3	pt4	pt5	pt6	x1
40	3	2	1	2	2	2	12
41	3	3	3	2	3	2	16
42	3	2	1	2	2	2	12



Correlations

	butir-1	butir-2	butir-3	butir-4	butir-5	butir-6	total X1
butir-1							
Pearson Correlation	1,000	,578**	,329*	,074	,422**	,213	,635**
Sig. (2-tailed)		,000	,034	,641	,005	,175	,000
N	42	42	42	42	42	42	42
butir-2							
Pearson Correlation	,578**		,567**	,183	,446**	,272	,781**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,245	,003	,081	,000
N	42	42	42	42	42	42	42
butir-3							
Pearson Correlation	,329*	,567**		,208	,295	,140	,698**
Sig. (2-tailed)	,034	,000		,187	,058	,375	,000
N	42	42	42	42	42	42	42
butir-4							
Pearson Correlation	,074	,183	,208		,275	,206	,510**
Sig. (2-tailed)	,641	,245	,187	1,000	,078	,190	,001
N	42	42	42	42	42	42	42
butir-5							
Pearson Correlation	,422**	,446**	,295	,275		,344*	,693**
Sig. (2-tailed)	,005	,003	,058	,078	1,000	,026	,000
N	42	42	42	42	42	42	42
butir-6							
Pearson Correlation	,213	,272	,140	,206	,344*	1,000	,560**
Sig. (2-tailed)	,175	,081	,375	,190	,026		,000
N	42	42	42	42	42	42	42
total X1							
Pearson Correlation	,635**	,781**	,698**	,510**	,693**	,560**	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
N	42	42	42	42	42	42	42

\*\* : Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* : Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	ph1	ph2	ph3	ph4	ph5	ph6	phtot
1	3	3	3	3	3	2	17
2	2	3	3	3	3	2	16
3	2	2	4	3	2	3	16
4	3	4	3	4	3	4	21
5	1	2	3	2	2	2	12
6	1	2	3	2	2	2	12
7	3	3	3	2	2	2	15
8	3	4	4	4	3	3	21
9	2	2	2	3	2	2	13
10	2	3	3	3	3	2	16
11	4	3	4	4	4	2	21
12	2	1	2	1	2	2	10
13	2	3	3	3	3	2	16
14	3	4	4	4	4	3	22
15	2	3	3	3	3	3	17
16	3	4	4	3	4	3	21
17	3	2	3	2	2	2	14
18	2	2	3	3	3	2	15
19	2	3	3	4	3	2	17
20	2	3	3	3	2	2	15
21	3	3	4	4	4	3	21
22	3	3	4	4	4	3	21
23	3	3	4	4	4	3	21
24	3	2	4	4	4	4	21
25	3	3	4	3	3	2	18
26	3	4	4	3	3	4	21
27	2	2	2	2	2	1	11
28	3	2	2	3	3	3	16
29	3	3	4	3	3	3	19
30	2	2	2	2	3	3	14
31	3	2	3	2	3	3	16
32	3	2	3	2	3	3	16
33	3	2	4	3	3	1	16
34	3	2	3	2	3	3	16
35	3	3	3	4	4	4	21
36	4	3	4	3	4	4	22
37	3	3	3	3	3	3	18
38	2	3	3	3	3	2	16
39	2	3	3	2	2	3	15

	ph1	ph2	ph3	ph4	ph5	ph6	phtot
40	2	3	3	2	2	3	15
41	2	3	3	3	3	2	16
42	2	3	3	2	2	3	15



Correlations

	butir-1	butir-2	butir-3	butir-4	butir-5	butir-6	total x2
butir-1	1,000						
Pearson Correlation		,313*	,512**	,423**	,646**	,418**	,729**
Sig. (2-tailed)		,044	,001	,005	,000	,006	,000
N	42	42	42	42	42	42	42
butir-2	,313*	1,000	,505**	,571**	,402**	,356*	,701**
Pearson Correlation							
Sig. (2-tailed)		,044	,001	,000	,008	,021	,000
N	42	42	42	42	42	42	42
butir-3	,512**	,505**	1,000	,567**	,565**	,318*	,761**
Pearson Correlation							
Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,000	,040	,000
N	42	42	42	42	42	42	42
butir-4	,423**	,571**	,567**	1,000	,724**	,302	,808**
Pearson Correlation							
Sig. (2-tailed)		,005	,000	,000	,000	,052	,000
N	42	42	42	42	42	42	42
butir-5	,646**	,402**	,565**	,724**	1,000	,442**	,844**
Pearson Correlation							
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,003	,000
N	42	42	42	42	42	42	42
butir-6	,418**	,356*	,318*	,302	,442**	1,000	,641**
Pearson Correlation							
Sig. (2-tailed)		,006	,040	,052	,003	,000	,000
N	42	42	42	42	42	42	42
total x2	,729**	,701**	,761**	,808**	,844**	,641**	1,000
Pearson Correlation							
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	42	42	42	42	42	42	42

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

	kp1	kp2	kp3	kp4	kp5	kp6	kp7	kptot
1	3	3	3	3	3	3	3	21
2	3	3	3	2	3	3	3	20
3	3	3	3	3	3	2	3	20
4	2	3	4	4	4	4	4	25
5	2	2	3	3	3	2	2	17
6	2	3	3	3	3	3	3	20
7	3	3	2	3	3	2	3	19
8	4	3	4	3	4	3	4	25
9	3	1	2	3	4	1	2	16
10	3	3	2	3	3	3	2	19
11	3	3	2	3	3	3	4	21
12	3	3	2	2	3	3	2	18
13	4	3	2	3	3	2	3	20
14	3	3	2	3	4	3	3	21
15	3	3	3	3	3	3	3	21
16	3	3	2	3	3	3	4	21
17	3	3	2	2	3	2	2	17
18	2	3	3	3	3	2	2	18
19	2	3	2	1	2	1	1	12
20	1	3	2	2	2	2	3	15
21	3	3	3	3	3	2	3	20
22	3	3	3	3	3	3	3	21
23	3	3	3	3	3	2	3	20
24	3	3	4	3	3	4	3	23
25	2	2	3	2	3	3	3	18
26	3	3	2	3	4	3	3	21
27	2	3	2	2	2	2	2	15
28	3	2	3	3	3	2	3	19
29	2	2	3	2	3	3	4	19
30	3	3	2	3	3	2	2	18
31	2	2	2	2	3	2	2	15
32	2	2	2	2	3	2	2	15
33	3	3	3	3	2	3	3	20
34	3	3	2	3	3	3	3	20
35	4	4	4	4	4	4	4	28
36	4	3	2	3	3	3	3	21
37	2	3	3	3	3	3	3	20
38	3	3	3	3	3	3	3	21
39	2	1	3	2	3	1	2	14

	kp1	kp2	kp3	kp4	kp5	kp6	kp7	kptot
40	2	1	2	2	3	2	2	14
41	3	3	3	3	3	3	3	21
42	2	2	3	2	3	1	2	15



Correlations

	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KPTOT
KP1	1,000	,432**	,095	,521**	,411**	,342*	,376*	,644**
Pearson Correlation								
Sig. (2-tailed)		,004	,551	,000	,007	,027	,014	,000
N	42	42	42	42	42	42	42	42
KP2	,432**	1,000	,159	,423**	-,033	,560**	,398**	,622**
Pearson Correlation								
Sig. (2-tailed)	,004		,315	,005	,833	,000	,009	,000
N	42	42	42	42	42	42	42	42
KP3	,095	,159	1,000	,419**	,281	,426**	,456**	,584**
Pearson Correlation								
Sig. (2-tailed)	,551	,315		,006	,071	,005	,002	,000
N	42	42	42	42	42	42	42	42
KP4	,521**	,423**	,419**	1,000	,547**	,545**	,595**	,817**
Pearson Correlation								
Sig. (2-tailed)	,000	,005	,006		,000	,000	,000	,000
N	42	42	42	42	42	42	42	42
KP5	,411**	-,033	,281	,547**	1,000	,318*	,376*	,556**
Pearson Correlation								
Sig. (2-tailed)	,007	,833	,071	,000		,040	,014	,000
N	42	42	42	42	42	42	42	42
KP6	,342*	,560**	,426**	,545**	,318*	1,000	,692**	,820**
Pearson Correlation								
Sig. (2-tailed)	,027	,000	,005	,000	,040		,000	,000
N	42	42	42	42	42	42	42	42
KP7	,376*	,398**	,456**	,595**	,376*	,692**	1,000	,814**
Pearson Correlation								
Sig. (2-tailed)	,014	,009	,002	,000	,014	,000		,000
N	42	42	42	42	42	42	42	42
KPTOT	,644**	,622**	,584**	,817**	,556**	,820**	,814**	1,000
Pearson Correlation								
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	42	42	42	42	42	42	42	42

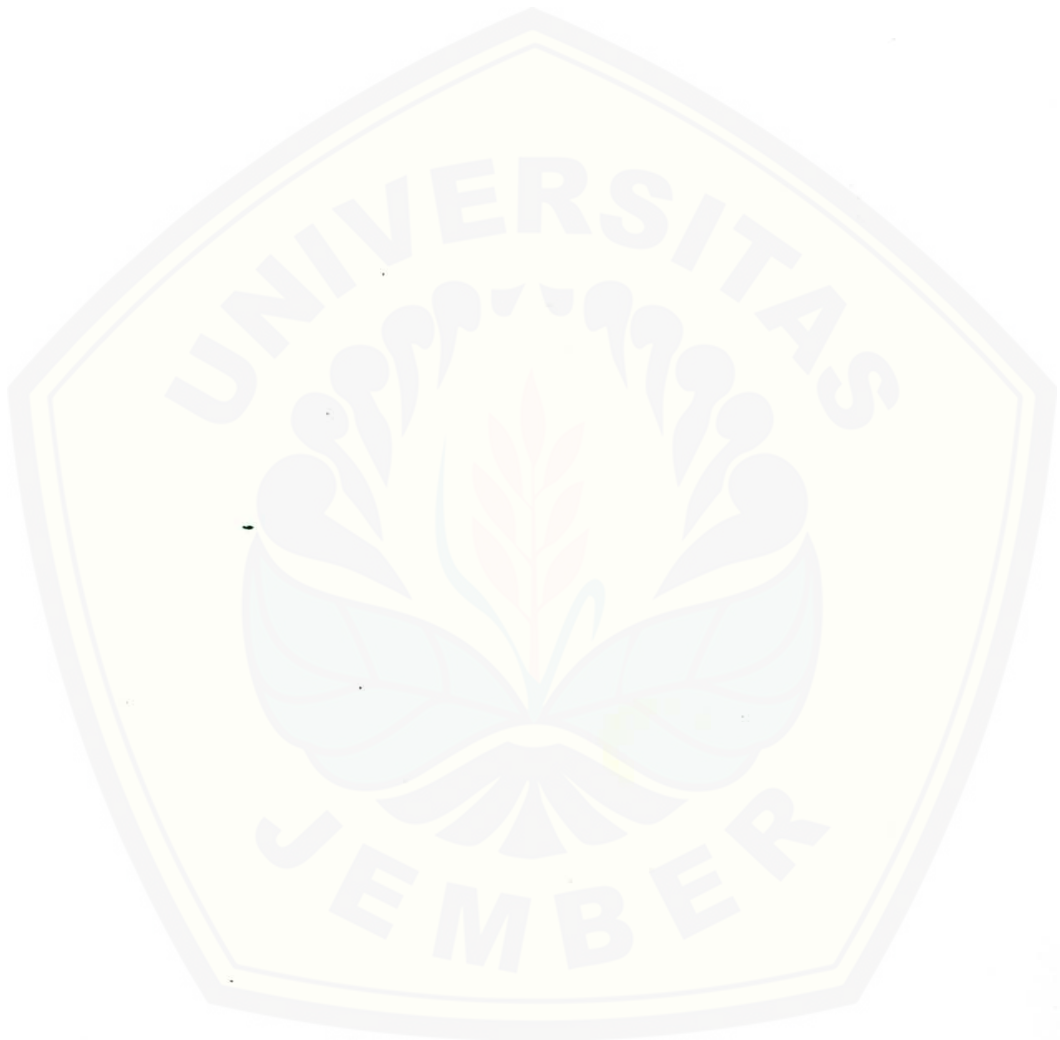
\*\* : Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* : Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



	pt1	pt2	pt3	pt4	pt5	pt6	ph1	ph2	ph3	ph4	ph5	ph6	kp1	kp2
1	2	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3
2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3
3	2	1	2	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	3
4	2	2	2	1	2	4	3	4	3	4	3	4	2	3
5	3	3	4	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2
6	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	3
7	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3
8	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3
9	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	1
10	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3
11	2	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	2	3	3
12	2	1	1	3	1	3	2	1	2	1	2	2	3	3
13	2	3	1	2	1	2	2	3	3	3	3	2	4	3
14	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
15	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
17	2	2	3	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
18	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3
19	2	2	1	3	4	3	2	3	3	4	3	2	1	3
20	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
21	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3
22	3	2	2	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3
23	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3
24	3	3	4	1	2	2	3	2	4	3	4	4	3	3
25	1	1	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	2
26	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3
27	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3
28	2	2	1	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2
29	3	2	3	1	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2
30	1	2	4	4	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3
31	2	2	1	1	1	3	3	2	3	2	3	3	2	2
32	2	2	1	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2
33	2	3	1	2	2	2	3	2	4	3	3	1	3	3
34	3	3	2	1	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3
35	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
36	3	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3
37	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3
38	3	3	3	1	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3
39	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1

	pt1	pt2	pt3	pt4	pt5	pt6	ph1	ph2	ph3	ph4	ph5	ph6	kp1	kp2
40	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	1
41	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3
42	3	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2



	kp3	kp4	kp5	kp6	kp7
1	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	3
3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4
5	3	3	3	2	2
6	3	3	3	3	3
7	2	3	3	2	3
8	4	3	4	3	4
9	2	3	4	1	2
10	2	3	3	3	2
11	2	3	3	3	4
12	2	2	3	3	2
13	2	3	3	2	3
14	2	3	4	3	3
15	3	3	3	3	3
16	2	3	3	3	4
17	2	2	3	2	2
18	3	3	3	2	2
19	2	1	2	1	1
20	2	2	2	2	3
21	3	3	3	2	3
22	3	3	3	3	3
23	3	3	3	2	3
24	4	3	3	4	3
25	3	2	3	3	3
26	2	3	4	3	3
27	2	2	2	2	2
28	3	3	3	2	3
29	3	2	3	3	4
30	2	3	3	2	2
31	2	2	3	2	2
32	2	2	3	2	2
33	3	3	2	3	3
34	2	3	3	3	3
35	4	4	4	4	4
36	2	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3
38	3	3	3	3	3
39	3	2	3	1	2

	kp3	kp4	kp5	kp6	kp7
40	2	2	3	2	2
41	3	3	3	3	3
42	3	2	3	1	2



\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*



### Correlation Matrix

	PT1	PT2	PT3	PT4	PT5
PT1	1,0000				
PT2	,5781	1,0000			
PT3	,3287	,5674	1,0000		
PT4	,0740	,1834	,2077	1,0000	
PT5	,4222	,4460	,2946	,2750	1,0000
PT6	,2131	,2724	,1405	,2061	,3443
PH1	,1307	,2191	,1906	,0308	,3738
PH2	,3650	,4037	,3175	,1062	,6289
PH3	,2297	,2430	,2816	,0320	,3881
PH4	,2707	,2942	,1256	,3268	,5771
PH5	,2374	,3771	,2830	,1799	,3387
PH6	,3701	,2344	,2971	,0108	,1822
KP1	,3014	,3447	,2012	,2456	,1309
KP2	,0327	,2703	,1767	,1690	,2407
KP3	,1784	-,0622	-,0151	-,2142	,0566
KP4	,2791	,3891	,3047	,0832	,0389
KP5	,2892	,2680	,3069	,0420	,1132
KP6	,0920	,2798	,2921	-,1926	,1200
KP7	,1995	,2846	,2626	-,0288	,2846

	PT6	PH1	PH2	PH3	PH4
PT6	1,0000				
PH1	,4665	1,0000			
PH2	,4135	-,3130	1,0000		
PH3	,2505	,5118	,5049	1,0000	
PH4	,3440	,4123	,6178	,5424	1,0000
PH5	,3746	,6464	,4017	,5650	,6945
PH6	,5046	,4177	,3561	,3182	,2524
KP1	,1141	,3014	,1995	,2006	,3087
KP2	,2098	,2045	,1565	,2123	,3765
KP3	,0062	,0119	,1630	,2428	,3959
KP4	,1288	,2181	,2253	,1630	,4015
KP5	,5208	,2151	,3913	,1208	,2726
KP6	,2755	,3747	,2597	,3564	,3117
KP7	,2086	,5042	,5169	,5235	,5260

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	PH5	PH6	KP1	KP2	KP3
H5	1,0000				
H6	,4422	1,0000			
P1	,4144	,2102	1,0000		
P2	,4387	,0215	,4316	1,0000	
P3	,2051	,3061	,0947	,1587	1,0000
P4	,4104	,3444	,5818	,4229	,4188
P5	,2190	,5694	,3371	-,0335	,2810
P6	,5130	,3051	,3886	,5604	,4262
P7	,4949	,3374	,5272	,3975	,4557

	KP4	KP5	KP6	KP7
P4	1,0000			
P5	,5470	1,0000		
P6	,5446	,3181	1,0000	
P7	,5952	,3758	,6920	1,0000

N of Cases = 42,0

Reliability Coefficients 19 items

alpha = ,8833

Standardized item alpha = ,8888

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	p.hubungan, p.tugas		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kepuasan kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	,601 <sup>a</sup>	,361	,328	2,64

a. Predictors: (Constant), p.hubungan, p.tugas

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	153,345	2	76,672	11,002	,000 <sup>a</sup>
Residual	271,798	39	6,969		
Total	425,143	41			

a. Predictors: (Constant), p.hubungan, p.tugas

b. Dependent Variable: kepuasan kerja

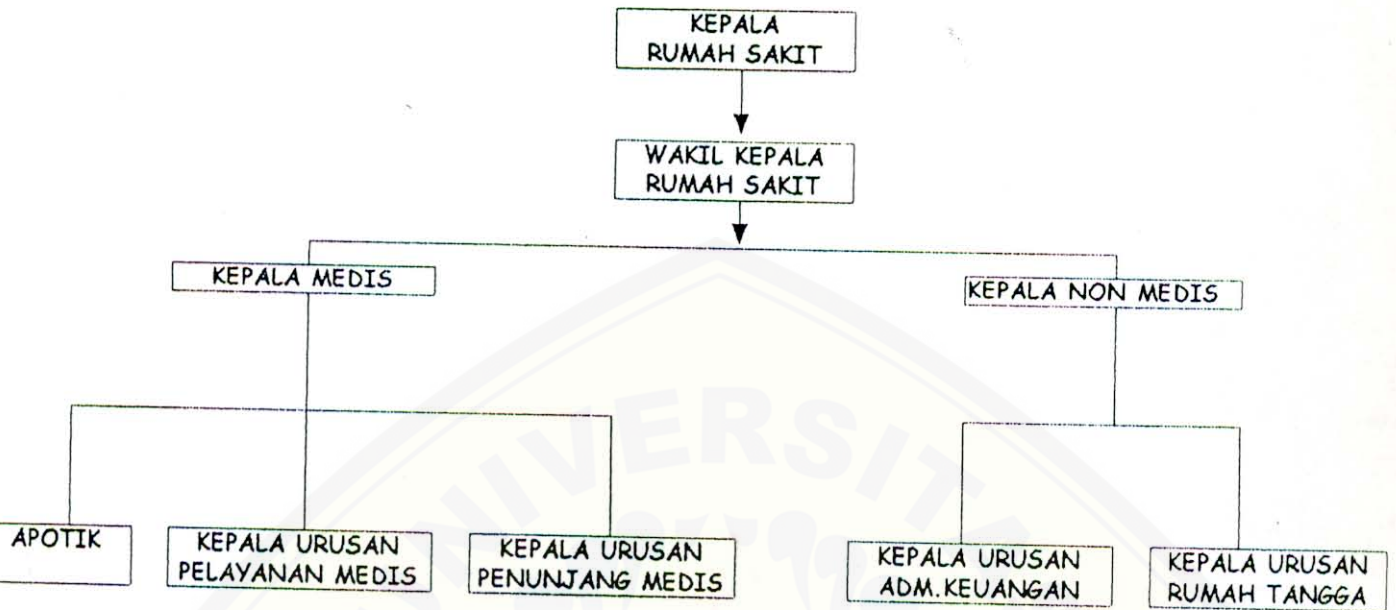
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,763	2,287		3,832	,000
p.tugas	4,500E-02	,158	,046	,284	,778
p.hubungan	,576	,161	,572	3,574	,001

a. Dependent Variable: kepuasan kerja



BAGAN ORGANISASI  
RUMAH SAKIT "DJATIROTO"  
PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI (PERSERO)



Lampiran : 7

## PENGANTAR ANGKET

### I. Identitas Responden :

1. N a m a : Tidak usah ditulis.
2. U m u r : ..... tahun
3. Jenis Kelamin : Pria/Wanita
4. Masa Kerja : ..... tahun
5. Pendidikan terakhir : SD/SMP/SMA/SARJANA \*  
\* ( coret yang tak sesuai )

### II. Petunjuk pengisian angket.

Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk memberi jawaban dari beberapa pertanyaan yang diajukan dalam daftar pertanyaan berikut ini dengan cara memberi tanda silang ( X ) pada salah satu pilihan **a, b, c, dan d** yang tersedia, menurut kenyataan yang saudara rasakan paling mendekati di tempat kerja saudara. Pilihan saudara tidak dinilai benar atau salah.

Atas kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Lumajang, Oktober 2000

Peneliti,

Arif Wijanto  
NIM : 990820101104

## DAFTAR PERTANYAAN

### I. Perilaku Tugas (menurut persepsi bawahan)

1. Apakah dalam pelaksanaan tugas sehari – hari pemimpin menetapkan tujuan yang harus dicapai setiap karyawan ?  
a. tidak pernah    b. kadang – kadang    c. sering    d. sangat sering
2. Apakah dalam pelaksanaan tugas sehari – hari pemimpin menjelaskan prosedur kerja yang harus dilakukan ?  
a. Tidak pernah    b. Kadang – kadang    c. sering    d. sangat sering .
3. Apakah dalam tugas sehari – hari pemimpin melakukan pembagian tugas dan jadual tugas pada setiap karyawannya ?  
a. Tidak pernah    b. Kadang – kadang    c. sering    d. sangat sering.
4. Apakah dalam pelaksanaan tugas sehari – hari pemimpin menentukan batas waktu penyelesaian tugas ?  
a. Tidak pernah    b. Kadang – kadang    c. Sering    d. Sangat sering.
5. Apakah dalam pelaksanaan tugas sehari – hari pemimpin menjelaskan tentang teknik – teknik dalam melakukan pekerjaan ?  
a. Tidak pernah    b. Kadang – kadang    c. Sering    d. Sangat sering.
6. Apakah dalam pelaksanaan tugas sehari – hari pemimpin meminta adanya laporan hasil pekerjaan ?  
a. Tidak pernah    b. Kadang – kadang    c. Sering    d. Sangat sering.

### II. Perilaku Hubungan (menurut persepsi bawahan)

7. Apakah pemimpin memberikan dukungan moril dalam pelaksanaan pekerjaan sehari – hari ?  
a. Tidak pernah    b. Kadang – kadang    c. Sering    d. Sangat sering .
8. Apakah dalam pelaksanaan pekerjaan sehari – hari pemimpin memberi motivasi kepada karyawan ?  
a. Tidak pernah    b. Kadang – kadang    c. Sering    d. Sangat sering .
9. Apakah dalam rapat/diskusi pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan mengutarakan pendapat ?  
a. Tidak pernah    b. Kadang – kadang    c. Sering    d. Sangat sering

10. Agar tercipta suasana kerja yang harmonis, apakah pemimpin menciptakan sarana komunikasi diantara karyawan (misalnya : kegiatan kesenian, olah raga) ?  
a. Tidak pernah    b. Kadang – kadang    c. Sering    d. Sangat sering.
11. Apakah pemimpin memperhatikan keluhan – keluhan yang dirasakan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan ?  
a. Tidak pernah    b. Kadang – kadang    c. Sering    d. Sangat sering.
12. Apakah pemimpin melakukan koreksi terhadap hasil kerja karyawan ?  
a. Tidak pernah    b. Kadang – kadang    c. Sering    d. Sangat sering .

### III. Kepuasan Kerja Karyawan

13. Apakah Bapak/Ibu/Saudara puas dengan pekerjaan yang dikakukan sekarang ?  
a. Tidak puas    b. Kurang puas    c. Puas    d. Sangat puas
14. Apakah Bapak/Ibu/Saudara puas dengan teman sekerja ?  
a. Tidak puas    b. Kurang puas    c. Puas    d. Sangat puas.
15. Apakah Bapak/Ibu/Saudara puas terhadap upah yang diberikan perusahaan ?  
a. Tidak puas    b. Kurang puas    c. Puas    d. Sangat puas.
16. Apakah Bapak/Ibu/Saudara puas terhadap keamanan lingkungan kerja ?  
a. Tidak puas    b. Kurang puas    c. Puas    d. Sangat puas .
17. Apakah Bapak/Ibu/Saudara puas dengan jaminan keselamatan kerja dari perusahaan ?  
a. Tidak puas    b. Kurang puas    c. Puas    d. Sangat puas.
18. Apakah Bapak/Ibu/Saudara puas terhadap kebijakan promosi bagi karyawan yang berprestasi oleh pemimpin perusahaan ?  
a. Tidak puas    b. Kurang puas    c. Puas    d. Sangat puas
19. Apakah Bapak/Ibu/Saudara puas terhadap pengawasan atasan ?  
a. Tidak puas    b. Kurang puas    c. Puas    d. Sangat puas.