

**PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN, IKLIM ORGANISASI, DAN
KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KANTOR
DINAS PENDAPATAN DAERAH PROPINSI DAERAH
TINGKAT I JAWA TIMUR CABANG JEMBER**

TESIS



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



Asal	Madiah	Nilai
Terima Tgl:	14 OCT 2002	6503
No. Induk :	SAS	TRI
		p

TS

e.l

Oleh :

PUTUT SISWO TRIPRASETYO

NIM : 990820101164

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

2001

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI
Tanggal Oktober 2001

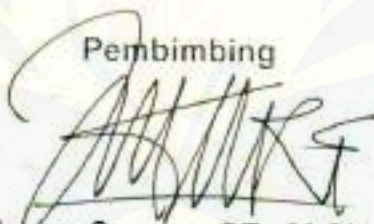
Oleh :

Pembimbing Ketua,



Prof. Dr. Murdijanto Purbangkoro, SE., SU.
NIP. 130 350 767

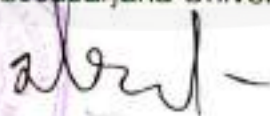
Pembimbing



Inam Suroso, SE., M.Si.
NIP. 131 759 838

Mengetahui :

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Jember



Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.
NIP. 130 350 765

JUDUL TESIS

PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN, IKLIM ORGANISASI, DAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH PROPINSI DAERAH TINGKAT I JAWA TIMUR CABANG JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

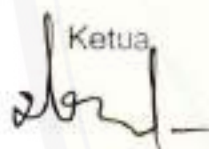
Nama : PUTUT SISWO TRIPRASETYO
NIM : 990820101164
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

29 OKTOBER 2001


dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji


Ketua


Prof. Dr. H. HARIJONO, SU.Ec
NIP : 130 350 765

Anggota I,

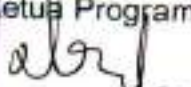

Dr. H. SARWEDI, MM.
NIP : 131 276 658

Anggota II


IMAM SUROSO, SE., MSi
NIP : 131 759 838



Mengetahui/menyetujui
Universitas Jember Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program Studi


Prof. Dr. H. Harijono, SU.Ec.
NIP : 130 350 765

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya akhirnya penelitian dan penulisan tesis "**PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN, IKLIM ORGANISASI, DAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH PROPINSI DAERAH TINGKAT I JAWA TIMUR CABANG JEMBER**" ini, dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Dalam penyelesaian penelitian dan penulisan tesis ini, banyak dibantu oleh berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

Pembimbing Tesis, kepada beliau **Prof. Dr. Murdijanto Purbangkoro, SE., SU** dan **Imam Suroso, SE., M.Si.** yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing serta memotivasi penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Bapak Bupati (**Drs. H. Samsul Hadi Siswoyo, M.Si.**) dan Wakil Bupati (**Drs. Bagong Sutrisnadi, M.AP.**), Bapak Asisten III (**Drs. Kusuma Sumantri, M.Si.**), Bapak Sekda (**Moh Handanu Hendro, SH.**) Pemerintah Kabupaten Jember dan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Tk. I Jawa Timur Cabang Jember, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program magister.

Direktur Program Program Pascasarjana Universitas Jember beserta Staf, yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan program magister. Seluruh Staf Pengajar pada Program Studi Manajemen Universitas Jember, yang ikhlas menuangkan segala ilmu pengetahuan yang mereka miliki kepada penulis sebagai bekal peningkatan pengetahuan kelak.

Seluruh rekan Angkatan II pada Program Studi Manajemen Universitas Jember, semua begitu banyak memberikan dorongan dan bantuan baik pada saat mengikuti pendidikan, maupun pada saat penyusunan tesis.

Ayahandaku **Siswoyo**, Ibuku **Sulastri (Alm)**, kakak, adik serta seluruh keluarga yang tercinta atas dorongan dan bantuannya selama mengikuti pendidikan Program Studi Manajemen Universitas Jember.

Kedua Mertuaku, Bapak **R.P. Moch. Moeloek** dan Ibu **Siti Hamzah** maupun saudara iparku yang tercinta atas dorongan dan bantuan mereka selama mengikuti pendidikan Program Magister ini.

Khusus kepada Istriku tercinta (**Nur'aini**), ananda tersayang (**Wisnu Ardi Pratama, Revi Angraini Dwi Noor**) mereka semua begitu setia menanti, berdoa, penuh pengorbanan, ketabahan didalam mendampingi serta mendukung keberhasilan studi.

Akhimya 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, Oktober 2001,

Penulis



RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh perilaku pemimpin, tingkat iklim organisasi, dan tingkat kinerja kelompok terhadap tingkat kepuasan kerja.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory* (penjelasan) dengan analisis jalur (*part analysis*). Data diperoleh dari semua pegawai Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Cabang Jember dengan menggunakan teknik sensus.

Hasil pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat iklim organisasi (Beta = 0,8153; $p = < 0,01$), perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap tingkat kinerja kelompok (masing-masing Beta = 0,7923; $p = < 0,01$ dan Beta = 0,7295; $p = < 0,01$). Selanjutnya terhadap tingkat kepuasan kerja hanya hanya tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok yang berpengaruh langsung secara signifikan (masing-masing Beta = 0,7072; $p = < 0,01$ dan Beta = 0,7491; $p = < 0,01$).

Tidak diketemukannya pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini, disebabkan karena penerapan pola kepemimpinan pada Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Cabang Jember adalah pola kepemimpinan organisasi formal yang mana semua pihak baik pimpinan maupun bawahan dihadapkan pada ancaman keberhasilan pencapaian tugas yang menjadi bebannya. Untuk itu, semua kegiatan diarahkan pada bagaimana mencapai kinerja organisasi yang tinggi. Pencapaian kinerja yang tinggi akan mendapatkan imbalan insentif berupa jasa pungut, sehingga jasa pungut menjadi lebih dominan dari pada perilaku pemimpin dalam menentukan tingkat kepuasan kerja.

SUMMARY

The research is aimed at studying the effect of manager's behavior, level of organization climate and level of group performance on the level of job satisfaction

In order to research the goal, an explanatory method with path analysis was used. The proportional sampling technique was applied to gain 66 respondents of the Jember branches of East Java Regional Income Office.

Hypotesis testing showed that the manager's behavior significantly influenced the level organization climate (Beta = 0,8153; $p \leq 0,01$), the manager's behaviour and the level organization climate showed direct effect on the level of group performans significantly (Beta = 0,7923; $p \leq 0,01$ and Beta = 0,7295; $p \leq 0,01$ respectively). Furthermore, to the level of job satisfaction, only organization climite and group performance showed direct significant influence (Beta = 0,7072; $p \leq 0,01$, Beta = 0,7491; $p \leq 0,01$ respectively).

The absence of job satisfaction influenced by manager's behavior in the study was due to the implementation of leadership pattern at the Dipenda Tk. I in Jember, the formal organization leadership, in which everyone involved is faced with responsibility of succesful dities done. So, all activities are directed to achieve higher organization performance. The higher the performance resulted, the higher the incentive reward called collection service. This implies that collection service has become more dominant that manager's behavior in determining the degree of job satisfaction.

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PENETAPAN PANITIA PENGUJI	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Perilaku Pemimpin	6
2.1.2 Iklim Organisasi	10
2.1.3 Kinerja	13
2.1.4 Kepuasan Kerja	16
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu	19
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	21
3.1 Kerangka Konseptual	21
3.2 Hipotesis	22
BAB IV METODE PENELITIAN	24
4.1 Metode Penelitian	24
4.1.1 Desain Penelitian	24
4.1.2 Populasi dan Sampel	24
4.1.3 Instrumen Penelitian	25
4.1.4 Identifikasi dan Operasional Variabel	26
4.1.5 Analisis Data	27

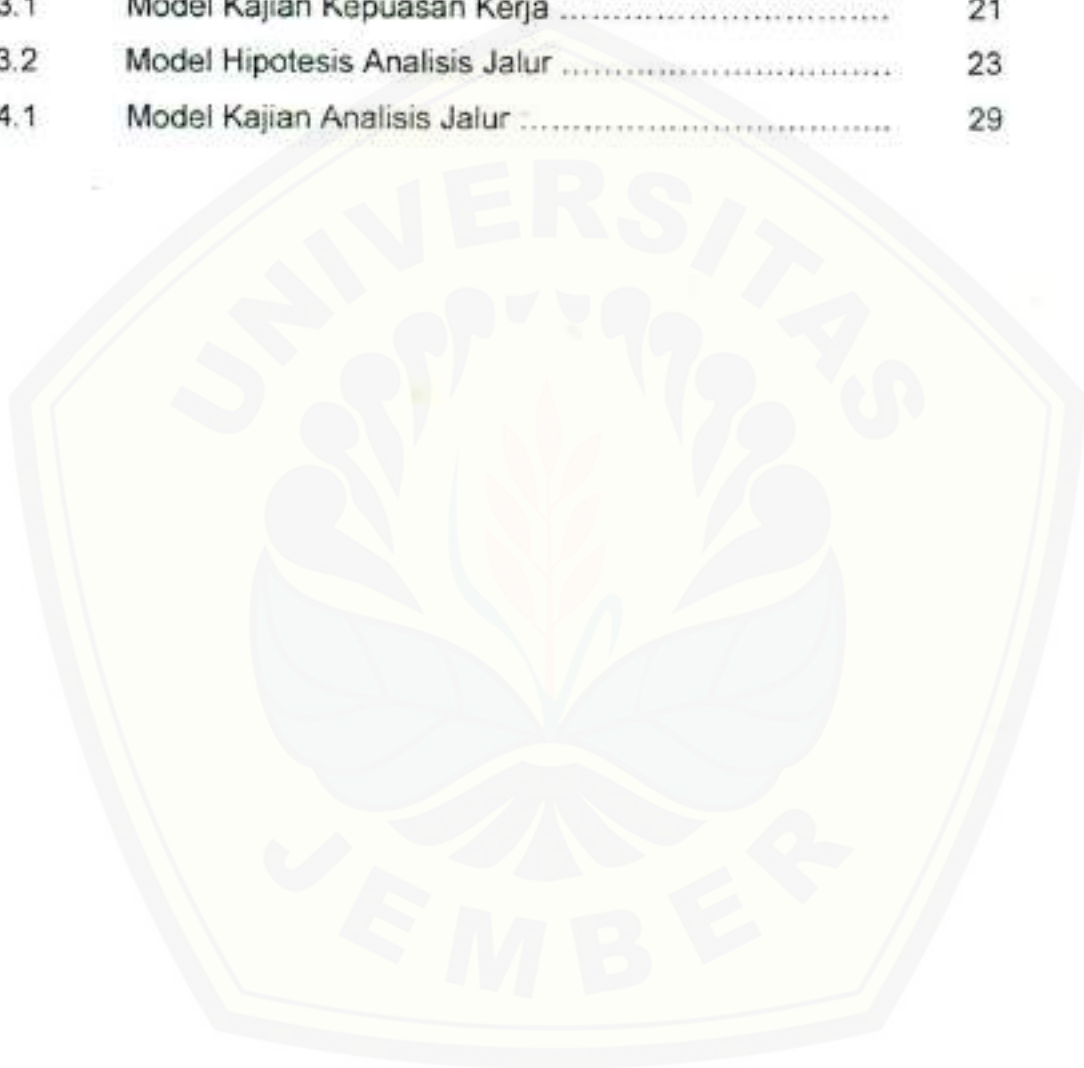
BAB V	HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN	30
5.1	Hasil Penelitian	30
5.1.1	Perilaku Pemimpin	30
5.1.2	Tingkat Iklim Organisasi	33
5.1.3	Tingkat Kinerja Kelompok	37
5.1.4	Tingkat Kepuasan Kerja	39
5.2	Analisis Hubungan dan Pengaruh	41
5.2.1	Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Tingkat Iklim Organisasi	41
5.2.2	Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Tingkat Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Kelompok	43
5.2.3	Pengaruh Perilaku Pemimpin, Tingkat Iklim Organisasi dan Tingkat Kinerja Kelompok Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja	45
5.3	Pembahasan	47
5.4	Hubungan Dengan Hasil Penelitian Terdahulu	54
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN	56
6.1	Simpulan	56
6.2	Saran	57
	DAFTAR PUSTAKA	60
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	62

DAFTAR TABEL

TABEL		Hal
5.1	Perilaku Menghargai Orang Lain	30
5.2	Perilaku Membangun Kerjasama	31
5.3	Perilaku Membangun Semangat Kerja	32
5.4	Perilaku Mencapai Tujuan	32
5.5	Praktek Pengambilan Keputusan	33
5.6	Arus Komunikasi	34
5.7	Kondisi Yang Mendorong	35
5.8	Penghargaan Pada Sumberdaya Manusia	36
5.9	Penyediaan Tekonologi	37
5.10	Tingkat Kinerja Kelompok	38
5.11	Tingak Kepuasan Kelompok	40
5.12	Matrik Korelasi	42
5.13	Model Regresi Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Tingkat Iklim Organisasi	43
5.14	Model Regresi Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Tingkat Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Kelompok	44
5.15	Model Regresi Pengaruh Perilaku Pemimpin, Tingkat Iklim Organisasi dan Tingkat Kinerja Kelompok Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja	46

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR		Hal
2.1	Sub-Sistem Organisasi yang Saling Berkaitan	11
2.2	Iklim Organisasi Sebagai Sistem Sosial	12
3.1	Model Kajian Kepuasan Kerja	21
3.2	Model Hipotesis Analisis Jalur	23
4.1	Model Kajian Analisis Jalur	29



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN

- 1 Daftar Kuesioner
- 2 Hasil Perhitungan Uji SPSS for Windows 6.0
- 2a Uji Korelasi Tingkat Noi (N=65)
- 2b Analisis Regresi Ganda terhadap Hipotesis 1
- 2c Analisis Regresi Ganda terhadap Hipotesis 2
- 2d Analisis Regresi Ganda terhadap Hipotesis 3
- 2e Analisis Normal Probabiliti Plot Hipotesis 1
- 2f Analisis Normal Probabiliti Plot Hipotesis 2
- 2g Analisis Normal Probabiliti Plot Hipotesis 3



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menurunnya perolehan devisa ekspor non migas beberapa tahun terakhir ini semakin meyakinkan pemerintah mengenai pentingnya peranan pajak dalam pembiayaan pembangunan. Di masa mendatang kontribusi devisa ekspor non migas dan migas dalam struktur pembiayaan pembangunan menjadi semakin menurun. Pinjaman luar negeri menjadi semakin tidak populer sebagai alternatif sumber pembiayaan pembangunan, karena itu keberlanjutan pembangunan akan sangat bergantung pada kemampuan pemerintah dalam meningkatkan efektifitas pemungutan pajak dan retribusi.

Pergeseran struktur pembiayaan pembangunan nasional itu memiliki beberapa implikasi penting bagi pembangunan daerah-daerah. Pertama, menurunnya devisa ekspor non-migas dan hasil penjualan minyak akan memiliki dampak terhadap besarnya bantuan pemerintah pusat untuk pembangunan daerah. Dengan demikian, keberhasilan pembangunan daerah akan semakin ditentukan oleh kemampuan daerah untuk memperbesar pendapatan asli daerah (PAD). Oleh karena itu, daerah akan semakin dituntut untuk semakin mampu menggali potensi daerah dan meningkatkan pendapatan daerah. Kedua, keterbatasan dana pembangunan yang berasal dari pemerintah pusat juga semakin meyakinkan pemerintah daerah bahwa dimasa mendatang PAD menjadi faktor kritis yang menentukan keberhasilan pembangunan daerah.

Semakin besarnya peranan PAD dalam pembangunan daerah tentunya akan menempatkan potensi dinas pendapatan daerah pada posisi yang amat strategis dalam pembangunan daerah. Keberhasilan pembangunan daerah akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dinas pendapatan daerah dalam menggali dan mengembangkan potensi daerah dalam meningkatkan PAD. Hal ini tentunya akan menjadi tantangan bagi

pemerintah daerah terutama aparatür dinas pendapatan daerah dalam melaksanakan pembangunan daerah yang berkelanjutan.

Fungsi dinas pendapatan daerah semakin kelihatan nyata setelah di tandatanganinya Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1997 tentang pajak daerah dan retribusi daerah terutama nampak dalam konsideran yang menimbang sebagai berikut :

1. Bahwa Negara Republik Indonesia adalah negara hukum berdasarkan pancasila dan UUD 1945, dalam perkembangannya telah menghasilkan pembangunan yang pesat dalam kehidupan nasional yang perlu dilanjutkan dengan dukungan pemerintah dan seluruh potensi masyarakat, karena itu menempatkan perpajakan sebagai salah satu perwujudan kewajiban kenegaraan yang merupakan sarana peran serta dalam pembiayaan negara dan pembangunan nasional.
2. Bahwa pajak daerah dan retribusi daerah merupakan sumber pendapatan daerah yang penting guna membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah untuk memantapkan otonomi daerah yang nyata, dinamis, serasi dan bertanggung jawab dengan titik berat pada daerah tingkat II.
3. Bahwa UU No. 11 Drt Tahun 1957 tentang Peraturan Umum Pajak Daerah dan UU No. 12 Drt Tahun 1957 tentang Peraturan Umum retribusi Daerah serta Peraturann Perundang-undnagan di bidang perpajakan daerah dan retribusi daerah yang lama sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan daerah dan retribusi daerah yang mengarah pada sistem yang sederhana, adil, efektif dan efisien yang dapat mengarahkan peran serta masyarakat dalam pembangunan daerah (Lembaran Negara No. 41 Tahun 1997).

Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I Jawa Timur sebagai bagian dari dinas pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah sesuai dengan isi UU Republik Indonesia No. 18 Tahun 1997 diatas. Kedudukannya menjadi sangat strategis bagi Pembangunan Daerah Tingkat I Jawa Timur

terutama dalam rangka keberlangsungan pembangunan di Jawa Timur. Tugas-tugas yang diembannya sebagai berikut :

1. Berusaha meningkatkan PAD melalui pajak daerah dan retribusi daerah.
2. Meningkatkan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat sesuai dengan sistem perpajakan daerah dan retribusi daerah yang sederhana, adil, efektif dan efisien yang dapat menggerakkan peran serta masyarakat dalam pembiayaan pembangunan daerah.
3. Meningkatkan produktivitas dalam pelaksanaan tugas pemungut pendapatan daerah.

Seiring dengan penetapan target perolehan pendapatan daerah yang selalu meningkat serta pelayanan kepada wajib pajak yang selalu diharapkan makin baik, maka beban kerja yang ditanggung oleh pegawai Dipenda semakin berat. Tugas yang begitu berat tersebut tidak dipikul sendiri oleh Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I Jawa Timur melainkan dibantu oleh Cabang Dinas Pendapatan yang berada pada Daerah Tingkat II. Untuk Daerah Jember terdiri dari 2 Cabang Dinas Pendapatan Daerah yaitu :

- a. Cabang Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I Jawa Timur di Jember Barat.
- b. Cabang Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I Jawa Timur di Jember Timur.

Berbagai kendala dalam upaya untuk mengumpulkan berbagai sumber penerimaan PAD Tingkat I yang selalu berada diatas target tentu menjadi beban tersendiri bagi aparat Cabang Dipenda Tingkat I Jawa Timur di Jember. Agar beban berat tersebut tidak mempengaruhi target penerimaan yang ditetapkan, maka diperlukan upaya-upaya dalam memberikan motivasi secara terus menerus agar semangat kerja mereka dapat dipelihara sehingga pencapaian realisasi penerimaan PAD selalu sesuai dengan target yang ditetapkan. Sehubungan dengan hal tersebut,

isu mengenai kepuasan kerja menjadi tema sentral yang perlu mendapat perhatian.

Penelitian yang dilakukan oleh Nusyirwan dan Sanusi (1989:85) di Fakultas Kedokteran Universitas Gajah Mada mengungkapkan bahwa beban kerja yang berat yang dialami oleh dosen Fakultas Kedokteran UGM berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang positif sebaliknya ditentukan oleh sejauhmana pemimpin organisasi dimana pegawai bekerja mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Hal ini senada dengan Litwin dan Strangor (dalam Nusyirwan dan Sanusi, 1989:95) bahwa terbentuknya iklim organisasi dipengaruhi oleh motivasi dan perilaku orang-orang kunci yang ada di dalam organisasi yaitu pemimpin. Sedangkan kepuasan kerja anggota organisasi berhubungan langsung dengan sikap yang menyenangkan dari pimpinan. Secara lebih jelas, Purnomosidhi (1990:9) mengemukakan bahwa kepemimpinan manajerial memainkan peranan penting dalam menciptakan iklim organisasi, kinerja, dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menurut Gibson et al. (1986:89) merupakan bagian dari proses motivasi. Pegawai dapat merasa puas atau tidak, senantiasa dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka, serta imbalan dan hukuman yang telah mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja di dalam organisasi biasanya dapat ditunjukkan dengan hasil-hasil seperti sikap para pegawai, pergantian pegawai, kemangkiran atau absensi, keterlambatan dan keluhan-keluhan yang biasa terjadi disuatu organisasi.

Berpijak dari kondisi inilah penelitian ini mengambil judul **Pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi, dan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Cabang Jember.**

1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah yang dapat ditarik adalah sebagai berikut :

1. Apakah variabel perilaku pemimpin berpengaruh terhadap tingkat iklim organisasi ?
2. Apakah variabel perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi berpengaruh terhadap tingkat kinerja kelompok ?
3. Apakah variabel perilaku pemimpin, tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh terhadap variabel tingkat kepuasan kerja ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel perilaku pemimpin terhadap variabel tingkat iklim organisasi.
- b. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi terhadap variabel tingkat kinerja kelompok.
- c. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel perilaku pemimpin, tingkat iklim organisasi terhadap variabel tingkat kepuasan kerja.
- d. Untuk mengkaji pengaruh langsung perilaku pemimpin terhadap tingkat iklim organisasi, tingkat kinerja kelompok dan tingkat kepuasan kerja.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan informatif kepada pemimpin-pemimpin Dispenda Propinsi Jawa Timur Cabang Jember dalam meningkatkan kinerja kelompok dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Di samping itu, penelitian ini diharapkan juga memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu dan pengetahuan terutama yang mengkaji teori-teori kepemimpinan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Perilaku Pemimpin

Mungkin belum pernah ada sebuah masyarakat, negara, atau organisasi yang tidak memiliki seorang pemimpin (leader), jikalau memang ada, niscaya masyarakat, negara atau organisasi tersebut tidak akan bertahan lama. Pentingnya kepemimpinan dalam memandu masalah-masalah manusia telah diakui sejak permulaan abad tertulis (Loche, 1991:1).

Demikian pentingnya peranan pemimpin mendorong para peneliti untuk mengkaji apakah "mahluk" yang dinamakan pemimpin. Akibatnya, muncullah beragam definisi kepemimpinan menurut perspektif yang beragam pula. Namun demikian ada benang merah yang dapat ditarik dari beragamnya definisi kepemimpinan yang ada yaitu pemimpin berbeda dengan pengikutnya karena ia memiliki kualitas kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya guna berbuat seperti apa yang dikehendakinya.

Kepemimpinan didefinisikan secara umum sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok kearah tercapainya tujuan (Robbins, 1996:39). Sumber pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh kepemilihan peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal, seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Dilain pihak ada juga seseorang yang dengan kecakapannya dalam bidang tertentu diangkat menjadi pemimpin. Namun yang perlu dicatat agar dapat mengarahkan pengikutnya dalam mencapai tujuan bersama.

Dari penjelasan definisi tentang kepemimpinan sebenarnya dapat ditarik implikasi, yaitu (1) bahwa kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan; (2) kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya, dan (3) kepemimpinan memfokuskan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang menurut derajat pencapaian satu atau kombinasi dari tujuan individu mungkin memandang pemimpin yang efektif atau tidak efektif menurut kepuasan yang mereka terima dari total pengalamannya. Dan dalam kenyataannya, penerimaan perintah atau permintaan pemimpin sangat bertumpu pada harapan-harapan pengikut sehingga respon yang menyenangkan akan mengarahkan pada hasil-hasil yang menarik (Gibson et al, 1986:263-264).

Senada dengan yang dikatakan Robbins maupun Gibson et al, Davis (1977:111) juga menegaskan bahwa tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah untuk mendorong kelompok kearah pencapaian tujuan-tujuan yang bermanfaat. Anggota-anggota kelompok perlu merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang bermanfaat yang harus dilakukan dan sesuatu yang dapat dilakukan dengan sumber-sumber daya dan kepemimpinan yang tersedia.

Penelitian tentang kepemimpinan telah memfokuskan pada dua gaya atau pendekatan yang berbeda tentang peran kepemimpinan. Pendekatan tersebut mendikotomikan antara pendekatan otoritarian dan pendekatan dukungan. Pendekatan dukungan dicirikan oleh perilaku demokrasi dan berorientasi karyawan, menggunakan pengawasan umum dan memperhatikan bawahan. Disisi lain, pemimpin otoritarian sangat mengandalkan pada kekuatan jabatannya dan lebih berorientasi pada hukuman (pemishment). Namun demikian, penelitian-penelitian lainnya memberikan istilah yang berbeda walaupun esensinya hampir sama

tentang peran pemimpin. Rangkaian studi yang dilakukan oleh Ohio State University menggunakan istilah "struktur inisiasi" (menunjukkan pengertian otoritaria) dan "konsiderasi" (menunjukkan pengertian supportive). Sementara rangkaian studi lainnya yang dilakukan oleh University of Michigan menggunakan istilah "Orientasi produksi dan orientasi karyawan" (Hall, 1987:155).

Umumnya, justru pendekatan dukungan dalam kepemimpinan dirasakan efektif daripada pendekatan otoritaria. Dalam penelitiannya dibidang kepemimpinan, Filley dan House (dalam Hall, 1987:155) menemukan bahwa kepemimpinan dukungan atau supportive, yang dibedakan dengan kepemimpinan otoritaria secara konsisten berhubungan dengan beberapa indikator kepuasan dan produktivitas bawahan yang meliputi :

1. Terdapat sedikit stres didalam kelompok dan lebih banyak kerjasama.
2. Tingkat turnover (pergantian) dan keluhan pegawai yang rendah.
3. Pemimpin sendiri dipandang lebih banyak diinginkan.
4. Produktivitas seringnya lebih besar.

• Untuk mendapatkan penjelasan tentang apa yang membuat pemimpin efektif menurut Robbins (1996:39-40) sebenarnya ada empat pendekatan yang perlu diperhatikan. Pertama, berusaha mencari ciri kepribadian yang universal yang sampai sesuatu derajat yang lebih tinggi dimiliki oleh pemimpin ketimbang bukan pemimpin. Kedua, mencoba menjelaskan kepemimpinan dalam perilaku seorang yang terlibat didalamnya. Kedua pendekatan ini telah dicap sebagai awal yang palsu yang didasarkan pada konsepsi mengenai kepemimpinan yang keliru dan disederhanakan. Ketiga, menggunakan model-model kemungkinan untuk menjelaskan tidak memadainya teori-teori kepemimpinan sebelumnya dan merujukkan riset. Keempat, perhatian kembali keceri, tetapi dari suatu perspektif yang berbeda. Sekarang para peneliti mencoba mengidentifikasi seperangkat ciri yang secara implisit menjadi acuan bila seseorang mengidentifikasi orang lain sebagai seorang pemimpin.

Garis pemikiran ini mengemukakan bahwa hakikat kepemimpinan adalah gaya (yang menonjolkan penampilan sebagai pemimpin).

Berpijak dari keempat pendekatan diatas, maka kita dapat memilah beragam diskursus teori tentang kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan yang tergolong pendekatan ciri melahirkan teori ciri (*traits Theory*) yang menekankan bahwa perbedaan pemimpin dan bukan pemimpin terletak pada kepribadian sosial, fisik, atau intelektual. Muncullah istilah-istilah kharismatik, antusiasitik, dan pemberani.

Teori-teori kepemimpinan yang termasuk pendekatan perilaku mengemukakan bahwa perilakuspesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Studi-studi yang berkaitan dengan teori kepemimpinan perilaku telah dilakukan oleh (1) Studi universitas Ohio yang mendikotomikan dimensi perilaku pemimpin struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*); (2) Telah Universitas Michigan juga membedakan perilaku pemimpin dalam dua dimensi yaitu perilaku pemimpin berorientasi karyawan (menekankan hubungan pribadi) dan perilaku pemimpin yang berorientasi produksi (menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan); (3) Kisi Manajerial memberikan penggambaran grafik dari pandangan dua dimensi terhadap gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Mereka mengemukakan Kisi Manajerial berdasarkan gaya "kepribadian terhadap orang" dan "kepedulian terhadap produksi" yang pada hakikatnya mewakili dimensi konsiderasi dan struktur inisiasi awal dari Ohio atau dimensi berorientasi karyawan dan berorientasi produksi dari Michigan; dan (4) Studi Skandinavia yang mengemukakan premis dasar bahwa alam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampakkan perilaku yang berorientasi pengembangan, yaitu pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan (Robbins, 1996:42-44).

Menurut Purnomosidhi (1990:15), kepemimpinan merupakan variabel yang harus dipertimbangkan karena dianggap mempunyai

pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain supaya berbuat mempunyai peranan yang besar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan seorang pemimpin ternyata tergantung pada perilaku pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan yang menggunakan perilaku menghargai, membangun kerjasama, mendorong semangat kerja, dan menolong bawahan untuk mencapai tujuan, maka akan dapat mempengaruhi kinerja dan meningkatkan kepuasan kerja bawahan.

Dalam konteks organisasi administrasi, Purnomosidhi (1990:15) mengatakan kepemimpinan manajerial menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berkenaan dengan pola memimpin yang dipraktekkan oleh seorang pemimpin organisasi administrasi.

2.1.2 Iklim Organisasi

Organisasi, sebagaimana halnya sidik jari, merupakan sesuatu yang unik. Tiap-tiap organisasi mempunyai budaya, tradisi, dan metode tindakannya sendiri. Secara keseluruhan, ketiga aspek tersebut merupakan iklim untuk anggota-anggotanya (Davis, 1977:91). Dengan demikian, iklim organisasi mencerminkan budaya, tradisi, dan metode tindakan yang dianut oleh sebuah organisasi.

Karena kepemilikannya, beberapa organisasi bisa terlihat sibuk dan efisien. Lainnya justru terkesan santai. Sebagian lainnya cukup manusiawi, tetapi sebagian lainnya justru terlihat kaku dan dingin. Sebuah organisasi cenderung untuk menarik dan memelihara orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga pola-polanya dilestarikan seperti halnya orang-orang yang bergerak ke iklim laut, iklim gunung, atau iklim padang pasir. Mereka juga tentunya akan memilih sebuah iklim organisasi. Sebagai contoh departemen pemerintahan tertentu mungkin manajemen-nya menekankan kontrol yang sangat sentralistis dan membuat keputusan-keputusan yang "ekstra" hati-hati. Tentunya organisasi semacam ini akan mengalami kesulitan ketika ingin menarik dan

menjaring lulusan-lulusan sarjana perguruan tinggi yang suka akan tantangan. Dengan kata lain, orang-orang dengan latar belakang semacam itu tidak cocok dengan pola-pola kehidupan atau iklim organisasinya.

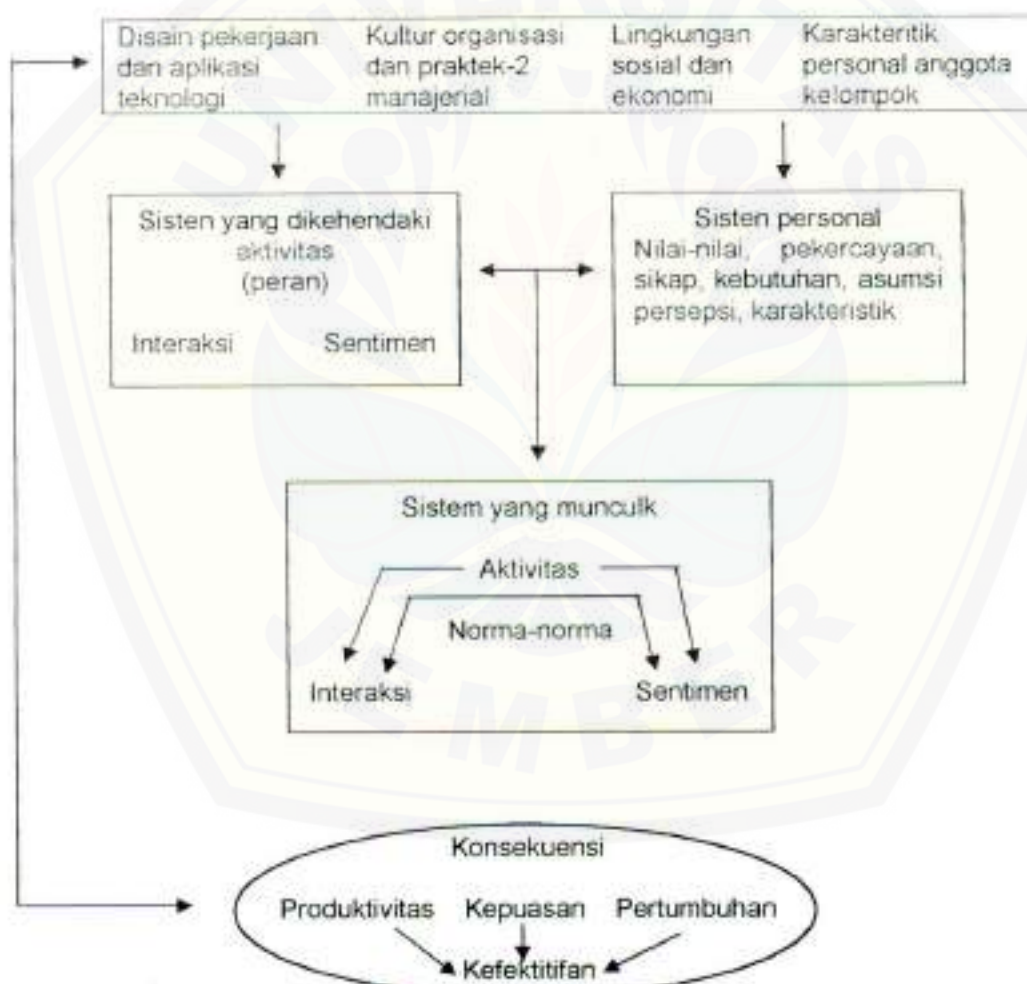
Iklim organisasi juga menggambarkan sistem sosial dari sebuah kelompok kerja. Dengan demikian, iklim organisasi merupakan sebuah konsep sistem. Menurut Hersey dan Blanchard (1982:7), kita harus menyadari bahwa organisasi-organisasi tempat para manager menjalankan tugasnya merupakan sistem sosial yang terdiri dari sub-subsistem yang saling berkaitan. Sub-subsistem tersebut terdiri dari subsistem manusia sosial, subsistem administrasi/struktur, subsistem informasi/pengambilan keputusan, dan subsistem ekonomi dan teknologi.



Gambar 2.1: Sub-Subsistem organisasi yang saling berkaitan
Sumber : Hersey dan Bianchard, 1982:8

Yang perlu diperhatikan dalam pendekatan sistem ini adalah adanya suatu pemahaman yang jelas bahwa perubahan yang terjadi dalam sebuah subsistem mempengaruhi perubahan pada bagian lainnya. Oleh karena itu, suatu organisasi tidak boleh terlalu menekankan pentingnya salah satu subsistem dengan mengorbankan subsistem lainnya. Dan pada saat yang sama, manajemen organisasi internal tidak

boleh mengabaikan kebutuhan dan tekanan dari lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal meliputi : disain pekerjaan dan aplikasi teknologi, kultur organisasi dan praktek-praktek manajerial, dan karakteristik personal anggota. Sedangkan lingkungan eksternal meliputi lingkungan sosial dan ekonomi dimana organisasi berada. Paduan lingkungan eksternal dan lingkungan internal tersebut akan mempengaruhi beragam aktivitas, sikap, norma dan pelaksanaan peran yang akhirnya mempengaruhi produktivitas, kepuasan, dan pertumbuhan organisasi (Sujak, 1990:130).



Gambar 2.2. Iklim Organisasi Sebagai Sistem Sosial
Sumber : Sujak, 1990:130

Ada beberapa ukuran yang telah dikembangkan para peneliti tentang iklim organisasi. Meyer (dalam Mc Farlan, 1974:490) dan Litwin dan Stringer (dalam Davis, 1977:92) mengukur beberapa dimensi dari iklim organisasi yang meliputi : struktur, tanggung jawab, resiko, standar, imbalan, dukungan, konflik, kehangatan, dan identitas. Dari hasil penelitian mereka disimpulkan bahwa pendekatan-pendekatan manajemen yang berbeda akan menciptakan iklim organisasi yang berbeda pula. Di samping itu, iklim organisasi juga akan mempengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan kerja.

Hubungan antara iklim organisasi, kinerja dan kepuasan kerja juga didukung oleh studi lainnya. Lyon dan Ivancevich (dalam Mc Farlan, 1974:490) menemukan bahwa dimensi akhir yang berbeda dalam rumah sakit mempengaruhi kepuasan kerja dari perawat administrasi, dan bahwa pengaruh dari iklim terhadap kepuasan kerja bervariasi dengan dimensi iklim dan tipe kepuasan. Sedangkan Kaczka dan Kirk (dalam Mc Farlan, 1974:491), yang menggunakan metode simulasi komputer, menemukan bahwa kinerja dari perusahaan secara signifikan dipengaruhi oleh iklim manajerial, tetapi bahwa iklim manajerial yang berorientasi karyawan tidak selalu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, kaitan antara kinerja, kepuasan kerja dan iklim organisasi sangat erat hubungannya.

2.1.3 Kinerja

Menurut Seymour (dalam Swasto, 1996:30), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan yang dapat diukur. Sedangkan Stoner (1986:47) mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi.

Dalam perspektif model harapan, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi (Gibson et al, 1985:156). Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls (Hersey dan Blanchard, 1986:16).

Dengan adanya motivasi maka pegawai memiliki kekuatan pendorong untuk bekerja. Seorang pegawai bisa memiliki kinerja yang baik jika pelaksanaan kinerjanya didukung oleh kemampuan yang cukup. Namun demikian, kemampuan saja tidak lengkap. Disinilah peran motivasi sebagai faktor pembeda antara pegawai yang satu dengan yang lainnya. Oleh karenanya, walaupun seorang pegawai memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya, tetapi apabila tidak ditunjang oleh motivasi yang kuat maka kinerjanya tidak optimal.

Menurut Mitchell dan Larson (1988:156), kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai dengan beberapa kriteria atau standar mutu. Dengan demikian ketika kita membicarakan kinerja, kita biasanya berfikir tentang dimensi baik-buruk. Artinya, apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah dilakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik. Jika sebaliknya, berarti kinerjanya buruk.

Beragamnya definisi kinerja menunjukkan konsep kinerja belum mendapatkan kata sepakat diantara para peneliti. Namun secara umum, menurut Mitchell dan Larson (1986:157) kinerja bisa ditunjukkan dalam berbagai cara :

1. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu (misalnya, rata-rata pukulan).
2. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi (misalnya, kehadiran).
3. Kinerja bisa menunjukkan perolehan-perolehan (out comes) yang tidak erat kaitannya dengan tindakan-tindakan tertentu (misalnya, penjualan)
4. Kinerja bisa didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat-sifat global daripada perilaku spesifik (misalnya ketegasan, keramahtamahan).
5. Kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil-hasil perilaku kelompok daripada perilaku individual (seperti, kemenangan permainan baseball, jumlah inovasi yang dihasilkan oleh divisi litbang).

Namun demikian. Perilaku kerja pegawai akan muncul setelah adanya suatu atau berbagai bentuk rangsangan yang mereka alami sendiri-sendiri sehingga dorongan atau motivasi internal dari diri sendiri merupakan daya yang dominan dan perlu diperhatikan. Motivasi internal ini sangat erat kaitannya dengan masalah kepuasan kerja sebab dengan adanya kepuasan ini akan menambah adanya motivasi internal dari pegawai (Purnomosidhi, 1990:1).

Menurut Lopez (dalam Swasto, 1996:30), ada korelasi antara kinerja dan kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi yang tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam beberapa ukuran kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi : (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) keputusan yang diambil, (6) perencanaan kerja, dan (7) daerah organisasi kerja.

Menurut Mitchell dan Larson (1988:156), kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai dengan beberapa kriteria atau standar mutu. Dengan demikian pada saat kita membicarakan kinerja, kita biasanya berfikir tentang dimensi baik-buruk. Artinya, apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka kinerja yang orang tergolong baik. Jika sebaliknya, berarti kinerjanya buruk.

Dalam penelitiannya, Purnomosidhi (1990:24-25) mengukur kinerja dari beberapa segi yaitu (1) penyusunan rencana dan koordinasi, (2) pembuatan keputusan untuk memecahkan masalah pekerjaan, (3) penyebaran informasi pekerjaan dalam kelompok kerja dalam menghadapi tuntutan yang semakin meningkat, dan (5) tingkat saling kepercayaan dalam kelompok kerja.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Semua kegiatan dan tingkah laku manusia mempunyai motif, dan motif manusia itu tidak lain daripada kebutuhan manusia itu sendiri. Di samping motif, sikap (*attitude*) juga merupakan penggerak-penggerak utama dalam uraian kegiatan manusia, seperti yang dikemukakan oleh Sherif (1956: 490) bahwa "*Man Sozialization Revealed Mainly Through His Attitude*" atau sosialisasi daripada manusia terutama terdiri atas pembetulan sikap pada dirinya. Sikap tersebut meliputi sikap pandangan, sikap perasaan yang disertai oleh kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan sikap terhadap obyek tersebut. Oleh karena itu, ada hubungan antara sikap dan motif manusia dengan penggerak-penggerak dalam uraian kegiatan dan tingkah laku manusia.

Menurut Geringan (1978:142) melihat motif sebagai suatu pengertian yang melingkupi semua penggerak, alasan-alasan atau dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Pendapat-pendapat tersebut tidak jauh berbeda dengan teori kebutuhan dari Maslow yang bernagapan, bahwa hierarki kebutuhan manusia merupakan prediktor dan deskriptor dari motivasi. Teori ini didasarkan pada dua asumsi, yakni : Pertama, kebutuhan-kebutuhan tergantung pada apa yang telah dipunyai. Kebutuhan-kebutuhan yang belum terpuaskan dapat mempengaruhi tingkah laku, tapi kebutuhan-kebutuhan yang telah terpuaskan tidak akan bergerak sebagai motivator. Kedua, kebutuhan-kebutuhan disusun dalam suatu hierarki kebutuhan. Bila suatu kebutuhan telah terpuaskan, yang lainnya timbul dan menuntut kepausan. Menurut Maslow, kebutuhan-kebutuhan manusia digolongkan ke dalam lima kategori kebutuhan sebagai berikut : 1) *Physiological or Survival Needs* (lapar, haus, sex, kelangsungan hidup), 2) *Safety or Security Needs* (Perlindungan dan pengamanan), 3) *Love Needs or Social Needs* (cinta, kasih sayang, rasa memiliki), 4) *Estem, Status or Ego Needs* (harga diri, dan 5) *Self Actualization or Self Fullfillment* (kemampuan atau perwujudan diri sendiri) (Davis, 1979:39-45). Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan

bahwa alasan-alasan penggerak yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku tidak lain adalah kebutuhan-kebutuhan manusia atau *human basic needs*, yang dapat digolongkan ke dalam kebutuhan fisik dan kebutuhan sosial.

Teori motivasi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, menurut Koehler et al (1976:60) mengatakan bahwa kepausan kebutuhan fisik dalam suatu organisasi biasanya diasosiasikan dengan uang, sebab uang dapat membeli sandang, pangan, papan, dan bila ini dihubungkan dengan premis dasar yang dikemukakan oleh Maslow bahwa sandang, pangan, dan papan sebagai kebutuhan utama, maka dengan sendirinya uang adalah motivator utama. Dalam kehidupan organisasi, para karyawan dapat dimotivasi bekerja untuk sandang, pangan, dan papan bila mereka merasa pekerjaan dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Di samping itu, uang tidak hanya dapat memenuhi kebutuhan fisik saja tetapi lebih dari itu juga sebagai alat pemuas kebutuhan-kebutuhan yang lain.

Berpijak dari uraian di atas, kepuasan kerja merupakan dampak dari pelaksanaan pekerjaan. Dalam konteks organisasi, karyawan terdorong untuk bekerja adalah untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya. Apabila hasil kerja yang ia hasilkan diberikan imbalan yang sesuai, maka ia akan merasa puas atas pekerjaannya. Jika imbalan yang diterima tidak sesuai dengan beban dan hasil kerjanya, maka akan muncul ketidakpuasan dalam diri karyawan. Karyawan yang tidak puas menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhannya belum terpenuhi. Bila kondisi ini terjadi berlarut-larut, maka dalam dirinya akan terjadi frustrasi, sedih dan kekecewaan yang mendalam. Akibatnya, produktivitas kerjanya akan menurun. Adalah wajar apabila kemudian Robbins (1996:182) mengatakan bahwa seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif. Dengan demikian, ada kaitan yang erat antara kinerja dan kepuasan kerja.

Ada beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Menurut Davis (1977:82), ada sejumlah indikator-indikator kepuasan kerja yang tersedia dalam organisasi, yang meliputi hal-hal sebagai berikut : perputaran tenaga kerja, produktivitas, pemborosan dan perselisihan, catatan kualitas, kemangkiran dan kelambanan, catatan dari konselor, kehidupan, wawancara di luar, catatan kecelakaan, catatan kesehatan, saran-saran dan catatan pelatihan.

Ketidak puasan karyawan juga dapat dinyatakan dalam sejumlah cara. Menurut Robbins (1996:184-185), hal tersebut meliputi :

1. Eksit : ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan dengan meninggalkan organisasi. Hal ini mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
2. Suara ketidak puasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi.
3. Kesetiaan : ketidak puasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaiknya kondisi.
4. Pengabaian : ketidak puasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi yang memburuk.

Dalam penelitiannya tentang hubungan kepemimpinan dan kepuasan kerja, Nusyirwan dan Sanusi (1989:93) maupun Purnomosidhi (1990:25) menggunakan sejumlah indikator untuk mengoperasionalkan konsep kepuasan kerja yang meliputi sebagai berikut :

- a. rasa aman bekerja dalam kelompok
- b. kepuasan terhadap atasan
- c. kepuasan terhadap pekerjaan
- d. kepuasan atas gaji yang diterima, dibandingkan dengan keahlian dan usaha yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. kepuasan atas kemajuan yang dicapai sekarang
- f. kepuasan atas kesempatan untuk maju dalam organisasi di masa yang akan datang.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian dibidang psikologi menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang semakin kurang puas terhadap pekerjaannya. Pendidikan cenderung mempengaruhi seseorang terutama dalam ketidakpuasannya terhadap tugas-tugas rutin dalam suatu pekerjaan (Andayani, 1983:28).

Suatu survey yang dilakukan oleh Universitas Michigan selama empat tahun mengenai kekaryaan di Amerika memperlihatkan suatu tanda penurunan kepuasan kerja dalam keseluruhan pekerjaan yang telah menjunjung tinggi pekerjaan mereka. Yang paling penting, hampir sepertiga pekerja dalam waktu survey merasa bahwa keahlian mereka tidak terpakai secara baik dalam kewajiban kerja yang ada (Luthans, 1981:119).

Penelitian yang dilakukan Soebijantoro (1987:35) mengenai hubungan antara iklim organisasi dengan tekanan pekerjaan.

Dilain pihak karena organisasi didukung oleh anggota organisasi, maka efektivitas organisasi dapat diketahui dari peranan anggota-anggotanya. Oleh karena itu perlu diajukan pertanyaan-pertanyaan kepada mereka yang meliputi persepsi mereka terhadap kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja dalam usaha organisasi mencapai tujuannya. Kemampuan organisasi mencapai tujuannya adalah tergantung pada iklim organisasi yang diciptakan. Dengan demikian, pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan untuk mengelola motivasi atau kebutuhan karyawan.

Penelitian yang diajukan oleh Gunardi (1986:56) pada pimpinan pertama di RSUP Dr Sardjito dan RS. Panti Rapih menyimpulkan bahwa :

- (a) tidak ditemukan hubungan yang erat antara faktor-faktor intelegensia, tingkat pendidikan, dan masa kerja pemimpin dengan efektifitas pemimpin,
- (b) ada perbedaan efektifitas kepemimpinan antara lembaga yang mempunyai iklim organisasi yang berbeda. Semakin baik iklim organisasi

yang terbentuk dalam perusahaan, maka semakin efektif pula kepemimpinan dalam lembaga itu.

Menurut hasil penelitian Davis (1994:78) di Amerika Serikat dari 81% sampai 91% responden yang menyatakan kepuasan terhadap pekerjaannya dan hanya 9% sampai 19% yang menyatakan tidak puas. Hasil penelitian Ancok dan Faturrochman (dalam Nusyirwan dan Sanusi, 1989:96) di Kabupaten Bandung dan Kabupaten Semarang dengan responden petani, pegawai negeri, pegawai pabrik, dan pedagang memberikan hasil bahwa ada korelasi yang positif antara motivasi berprestasi yang dimiliki seseorang maka semakin puas orang tersebut dengan pekerjaannya. Ditemukan juga bahwa makin tinggi motivasi berprestasi maka makin besar penghasilannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Nusyirwan dan Sanusi (1989:96) menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara kepemimpinan dengan iklim organisasi. Ditemukan juga adanya hubungan yang erat antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Penelitian terbaru tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepausan kerja dilakukan oleh Purnomosidhi (1990:29) dengan mengambil sampel tenaga edukatif dan tenaga administratif di lingkungan Universitas Brawijaya Malang. Menurutnya, iklim organisasi berfungsi sebagai faktor pengukur dalam proses belajar mengajar bagi perilaku kerja dan kepausan kerja. Dengan demikian, terdapat pengaruh yang positif antara iklim organisasi terhadap kinerja dan kepausan kerja. Semakin sesuai dan menyehatkan suatu iklim organisasi akan semakin tinggi tingkat kinerja dan kepausan kerja pegawainya. Disamping itu ditemukan pula hubungan yang erat antara pola kepemimpinan managerial dengan kepausan kerja dimana perilaku pemimpin sangat memainkan peranan penting dalam memberikan motivasi kerja pegawai dan iklim organisasi.

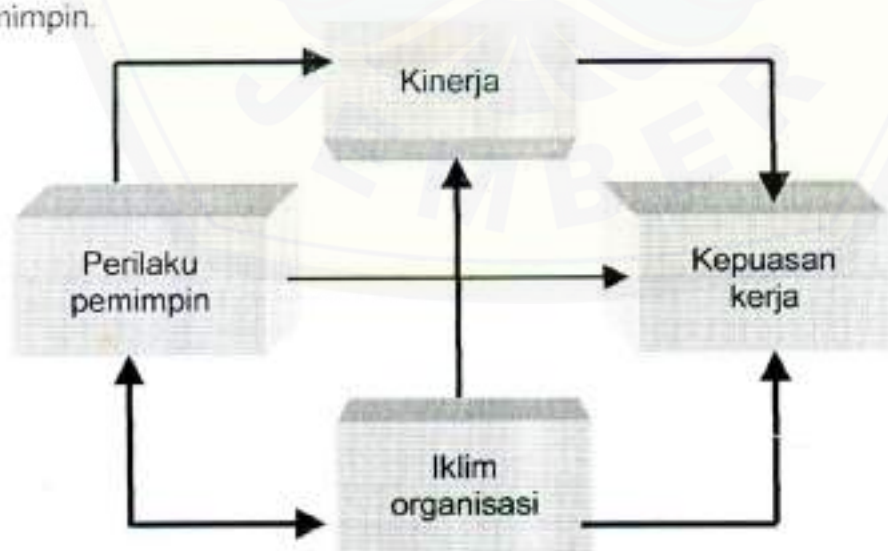
BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini melandaskan daripada pemikiran konseptual bahwa kepuasan kerja merupakan pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan dikaitkan dengan ganjaran yang diperoleh. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan konsekuensi dari imbalan atau hukuman yang dikaitkan dengan kinerja yang berhasil dicapai. Kepuasan kerja akan terpelihara jika iklim organisasi memberikan peluang kepada pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Untuk membangun iklim organisasi yang kondusif maka peranan orang-orang kunci atau pemimpin memegang peranan yang penting.

Dengan memanfaatkan pemikiran dan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh Nursyirwan dan Sanusi (1989:87-93) dan Purnomosidhi (1990:8), dibangun sebuah model kajian bahwa kepuasan kerja merupakan hasil jalin menjalin antara kinerja, iklim organisasi, dan kepemimpinan manajerial. Kinerja itu sendiri dipengaruhi oleh iklim organisasi dan perilaku pemimpin. Sedangkan iklim organisasi ditentukan oleh perilaku pemimpin.



Gambar 3.1 : Model kajian Kepuasan Kerja

Sumber : Nursyirwan dan Sanusi (1989:87-93) dan Purnomosidhi (1990:8)

Keterangan :

1. Kepuasan Kerja

Secara konseptual, kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Konsep kepuasan kerja diukur dalam variabel tingkat kepuasan kerja.

2. Kinerja

Secara konseptual, kinerja didefinisikan sebagai kegiatan atau usaha yang layak yang dilakukan oleh kelompok dalam rangka menyelesaikan pekerjaannya. Konsep kinerja diukur dalam variabel tingkat kinerja.

3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi didefinisikan sebagai kondisi organisasi yang tercipta sebagai akibat interaksi antar anggota organisasi yang membentuk nilai kebijakan dan pelaksanaan bagi kepentingan kelompok kerja. Konsep iklim organisasi diukur dalam variabel tingkat iklim organisasi.

4. Perilaku Pemimpin

Perilaku pemimpin didefinisikan sebagai perilaku kepemimpinan yang berkenaan dengan pola memimpin yang dipraktekkan oleh seorang pemimpin organisasi administrasi. Perilaku pemimpin dioperasionalkan sebagai perilaku memimpin bawahan.

3.2 Hipotesa

Untuk menjawab masalah an mencapai tujuan penelitian yang telah dirumuskan maka disusunlah model hipotesis sebagai berikut :

1. Ada pengaruh variabel perilaku pemimpin terhadap tingkat iklim organisasi.
2. Ada pengaruh variabel perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi terhadap tingkat kinerja kelompok.
3. Ada pengaruh variabel perilaku pemimpin, tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok terhadap tingkat kepuasan kerja.



Gambar 3.2 : Model Hipotesa Analisis Jalur



BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Metode Penelitian

4.1.1. Desain Penelitian

Agar tujuan penelitian dan hipotesis yang diajukan dapat diuji sebagaimana mestinya, maka penelitian ini menggunakan tipe penelitian penjelasan (*explanatory research*), dengan metode survey. Menurut Singarimbun (Singarimbun dan Effendi, 1989:3). Metode survey yaitu upaya menetapkan insidensi, distribusi dan interelasi antara variabel sosiologis dan psikologis, sampel diambil dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok, dan pada umumnya unit analisisnya individu.

4.1.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh staf pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Dati I Jawa Timur Cabang Jember yang berjumlah 65. Penentuan daerah penelitian dilakukan secara *purposive* (senagja) dengan pertimbangan pengenalan peneliti dengan kondisi daerah penelitian. Sementara itu, sampelnya ditarik dengan metode *proportional sampling* (sampelimbangan) yaitu pengambilan sampel dari setiap wilayah dengan banyaknya subyek dalam masing-masing wilayah. Oleh karena itu untuk memperoleh sampel yang representatif, pengambilan subyek dari setiap strata atau wilayah ditentukan sebanding atau seimbang dengan banyaknya subyek dalam masing-masing strata atau wilayah (Arikunto, 1992:112). Agar pengambilan sampel representatif maka sampel diambil sebesar 50% dari jumlah anggota populasi pada masing-masing wilayah. Sampel tersebut meliputi personil dari tata usaha, pusat tata usaha, perencanaan rencana penerimaan dan deliansi, penagihan, tata usaha piutang pajak, retribusi, unit pelaksana teknis, dan staf tugas luar.

Untuk melengkapi data penelitian yang diperoleh dari kuesioner, penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder diperoleh dari tiap-tiap Kantor Cabang Dipenda di Jember yang terdiri dari Kantor Cabang Jember Barat dan Kantor Cabang Jember Timur untuk mendapatkan data kepegawaian, realisasi target penerimaan dan lain-lain.

Data primer diperoleh dari teknik kuesioner, wawancara, dan pengamatan langsung terhadap responden dan pimpinan kantor. Kuesioner sebagian besar disusun dalam bentuk pertanyaan yang tertutup untuk memperoleh data deskriptif untuk menguji hipotesa dan model kajian. Skala indeks yang memiliki dimensi interval dengan 4 alternatif jawaban untuk masing-masing pertanyaan diajukan dalam daftar pertanyaan skala yang digunakan adalah tinggi (77-100), cukup tinggi (52-76), cukup rendah (0-25). Skala yang digunakan di atas merupakan skala modifikasi dari skala Likert yaitu dengan meniadakan kategori jawaban yang di tengah karena bisa menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah (*central tendency effect*) (Hadi, 1990:20).

4.1.3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu di dalam penelitian, sehingga dengan adanya alat tersebut data yang diperlukan di dalam penelitian dapat dikumpulkan untuk selanjutnya data tersebut akan dianalisis lebih lanjut sesuai dengan tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah :

a. Pedoman wawancara

Berisi daftar pertanyaan mengenai obyek yang diteliti.

b. Pedoman Observasi

Dalam pedoman observasi ini peneliti mengadakan pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti.

c. Pedoman Dokumentasi

Memuat garis-garis besar atau kategori yang akan dicari datanya.

4.1.4. Identifikasi dan Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, untuk menguji hipotesa penelitian digunakan analisis jalur. Adapun variabel-variabel penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

- X₁ : Perilaku pemimpin
- X₂ : Tingkat iklim organisasi
- X₃ : Tingkat kinerja kelompok
- X₄ : Tingkat kepuasan kerja

Untuk mengukur variabel-variabel penelitian, maka dirumuskan indikator-indikator pengukuran berikut butir-butir pertanyaanya sebagai berikut :

a. Perilaku Pemimpin

Perilaku pemimpin adalah perilaku kepemimpinan yang berkenaan dengan pola memimpin yang dipraktekkan oleh seorang pemimpin organisasi administrasi terhadap bawahannya. Indikator-indikatornya adalah : perilaku menghagai bawahan, membangun kerja sama, mendorong semangat kerja, dan menolong mencapai tujuan. Pengukuran butir-butir didasarkan atas skala indeks, semakin tinggi skala indeks yang dipilih maka semakin baik perilaku pemimpin.

b. Tingkat Iklim Organisasi

Tingkat iklim organisasi adalah suatu suasana organisasi yang diciptakan oleh beberapa komponen yang membentuk nilai kebijakan dan pelaksanaan kepentingan kelompok kerja. Indikator-indikatornya meliputi : praktek pengambilan keputusan, arus komunikasi, kondisi yang mendorong, penghargaan terhadap sumberdaya manusia, dan penyediaan teknologi. Pengukuran butir-butir didasarkan atas skala indeks, semakin tinggi skala indeks yang dipilih maka semakin tinggi (mendukung) tingkat iklim organisasi.

c. Tingkat Kinerja Kelompok

Tingkat kinerja kelompok adalah kegiatan atau usaha yang layak dilakukan oleh pegawai dalam rangka menyelesaikan pekerjaannya

secara kelompok. Indikator-indikatornya adalah perencanaan dan koordinasi pekerjaan, pengambilan keputusan untuk memecahkan persoalan, pengetahuan pekerjaan, kebutuhan akan informasi pekerjaan, kemampuan daya tanggap, dan kepercayaan terhadap rekan sekerja. Pengukuran butir-butir didasarkan atas skala indeks; semakin tinggi skala indeks yang dipilih maka semakin tinggi tingkat kinerja kelompok.

d. **Tingkat Kepuasan Kerja**

Tingkat kepuasan kerja adalah pernyataan perasaan senang atau tidak senang yang timbul karena adanya pengorbanan dan perolehan diantara para pegawai dalam rangka bekerja dalam organisasi. Indikator-indikatornya meliputi : kepuasan terhadap teman sekerja, kepuasan terhadap atasan. Kepuasan terhadap kesempatan untuk maju, kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap gaji dan insentif (jasa pungut) , kepuasan terhadap kemajuan organisasi, dan kepuasan terhadap organisasi atau instansi. Pengukuran-pengukuran butir-butir didasarkan atas skala indeks; semakin tinggi skala indkes yang dipilih maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

4.1.5. Analisis Data

Untuk menguji hipotesa penelitian digunakan teknik analisis regresi berganda yang distandarisasi (analisis jalur) dan diolah dengan paket program komputer subprogram *SPSS 6.0 For Windows*. Sebelum dilakukan analisis jalur, beberapa asumsi regresi di bawah ini harus dipenuhi :

- a. **Outlier** : Harga-harga residual destandarisasi yang lebih besar dari harga absolut-absolut dianggap sebagai outlier. Adanya outlier mengakibatkan model tidak dapat menjajagi secara baik untuk kasus-kasus tertentu. Oeh karena itu, kasus-kasus pengamatan yang mengandung outlier dikeluarkan dari analisis (*SPSS for windows, 1997:295*).

- b. Distribusi Normal : dalam pengujian distribusi normal digunakan normal *probability plot*. Dikatakan normal bila nilai-nilai Zresid observasi tidak menyimpang secara ekstrim dari Zresid harapan.
- c. Linearitas : dalam pengujian linearitas digunakan *standardized Scatter-plot*. Dikatakan linier apabila hubungan nilai prediksi dengan nilai residual memperlihatkan suatu bentuk korelasi (tidak menyebar, berada antara -3 sampai +3).
- d. Heteroskedastisitas : berarti bahwa variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Misalnya, heteroskedastisitas akan muncul dalam bentuk residual yang semakin besar kalau pengamatan semakin besar. heteroskedastisitas bertentangan dengan salah satu asumsi dasar regresi linier, yaitu variasi residual sama untuk semua pengamatan (homoskedastisitas). Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan *Spearman's Rank Correlations Test*. Nilai korelasi spearman di hitung antara nilai residual (e_1) dengan masing-masing variabel bebas. Dengan hanya memandang $r_s = 0,16$., berarti terdapat korelasi yang lemah antara X_1 dengan e_1 sehingga dapat disimpulkan bahwa data tersebut bersifat homoskedastisitas. Meskipun demikian, untuk meyakinkan kesimpulan tersebut dapat dilakukan uji t bagi r_2 (Awat, 1990:89). Jika nilai t_{hitung} lebih kecil dari pada nilai t kritis antara $P = < 0,05$ (Setyaningsih, 1996:124)

Pada hipotesa ini digunakan analisis jalur, sehingga apat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antar sejumlah variabel dan hierarkhi kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung (Hasan, 1996:1). Adapun model analisis jalur menurut model hipotesa yang telah dirumuskan adalah sebagai berikut :



Keterangan P = koefisien path (jalur)

Gambar 4.1 : Model Kajian Analisis Jalur

Sedangkan persamaan untuk model hipotesa analisis jalur adalah sebagai berikut :

$$X_2 = P_{21} \cdot X_1$$

$$X_3 = P_{32} \cdot X_2 + P_{31} \cdot X_1$$

$$X_4 = P_{43} \cdot X_3 + P_{42} \cdot X_2 + P_{41} \cdot X_1$$

Untuk menguji taraf signifikansi dari hipotesa-hipotesa yang dirumuskan, penelitian ini menggunakan uji F pada $\alpha = 0,05$ atau $P = < 0,05$ sebagai taraf signifikansi untuk melihat signifikansi pengaruh bersama-sama dari variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantungnya secara signifikan (koefisien jalur) digunakan uji t pada taraf signifikansi $\alpha = 0,01$ atau $P = < 0,2$.



BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Berdasarkan seluruh paparan yang disajikan pada bagian analisis dan pembahasan maka beberapa kesimpulan yang dapat diperoleh adalah:

1. Hipotesis pertama, atau H_1 , dapat diterima. Artinya perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap tingkat iklim organisasi ($\text{Beta} = 0,8153$; $\rho \leq 0,01$). Studi ini mendukung studi yang dilakukan oleh Nusyirwan dan Sanusi (1989) dan Purnomosidhi (1990).
2. Hipotesis kedua, atau H_2 , juga dapat diterima. Artinya, secara bersama-sama perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi signifikan berpengaruh terhadap tingkat kinerja kelompok. ($R^2 = 0,6486$; $\rho < 0,01$). Ditemukan pula adanya pengaruh langsung dari perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi terhadap tingkat kinerja kelompok (masing-masing dengan $\text{Beta} = 0,7923$; $\rho \leq 0,01$ dan $\text{Beta} = 0,7295$; $\rho \leq 0,01$). Dengan demikian, studi ini mendukung studi yang dilakukan oleh Purnomosidhi (1999:29) bahwa kepemimpinan manajerial dan iklim organisasi berhubungan secara signifikan dengan kinerja kelompok.
2. Hipotesis ketiga, H_3 , diterima. Artinya, secara bersama-sama perilaku pemimpin, tingkat iklim organisasi, dan tingkat kinerja kelompok berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja ($R^2 = 0,6233$; $\rho \leq 0,01$). Ditemukan pula bahwa ternyata hanya tingkat iklim organisasi dan tingkat kinerja kelompok yang berpengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan kerja (masing-masing dengan $\text{Beta} = 0,7072$; $\rho < 0,01$ dan $\text{Beta} = 0,7491$; $\rho \leq 0,01$). Temuan studi ini mendukung studi yang dilakukan oleh Nusyirwan dan Sanusi (1989) bahwa baik variabel kepemimpinan maupun variabel iklim organisasi berkorelasi secara signifikan dengan kepuasan kerja (masing-masing

dengan $r = 0,6364$; $p \leq 0,01$ dan $\zeta = 0,5849$; $p \leq 0,001$). Di samping itu, studi ini juga memperkuat studi yang dilakukan oleh Purnomosidhi (1990:43) bahwa perilaku pemimpin, iklim organisasi, dan kinerja kelompok berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun demikian, dalam studi ini perilaku pemimpin tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

6.2. Saran-saran

Sehubungan dengan hasil analisis dan kesimpulan yang telah dikemukakan maka beberapa saran berikut ditekankan pada aspek teoritik dan terapannya.

1. Teoritik

Dari serangkaian pengujian, ternyata ditemukan bahwa perilaku pemimpin tidak berpengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan kerja. Pengaruhnya pada tingkat kepuasan kerja akan terlihat jika dikontrol oleh tingkat kinerja kelompok. Dengan demikian, tingkat kepuasan kerja karyawan lebih dominan ditentukan oleh tingkat kinerja kelompok yang diraih dan tingkat iklim organisasi yang diciptakan oleh perilaku pemimpin. Walau demikian, penelitian tetap memiliki keterbatasan dalam mengkaji variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, melalui penelitian ini disarankan agar kepuasan kerja juga dilihat dari variabel lainnya yang determinan seperti kerja yang secara mental menantang, ganjarannya yang kondisi kerja yang pantas dan mendukung, rekan kerja yang saling mendukung, dan kesesuaian mendukung.

2. Hasil dari penelitian ini berimplikasi pada:

a. Perhatian pimpinan terhadap iklim organisasi

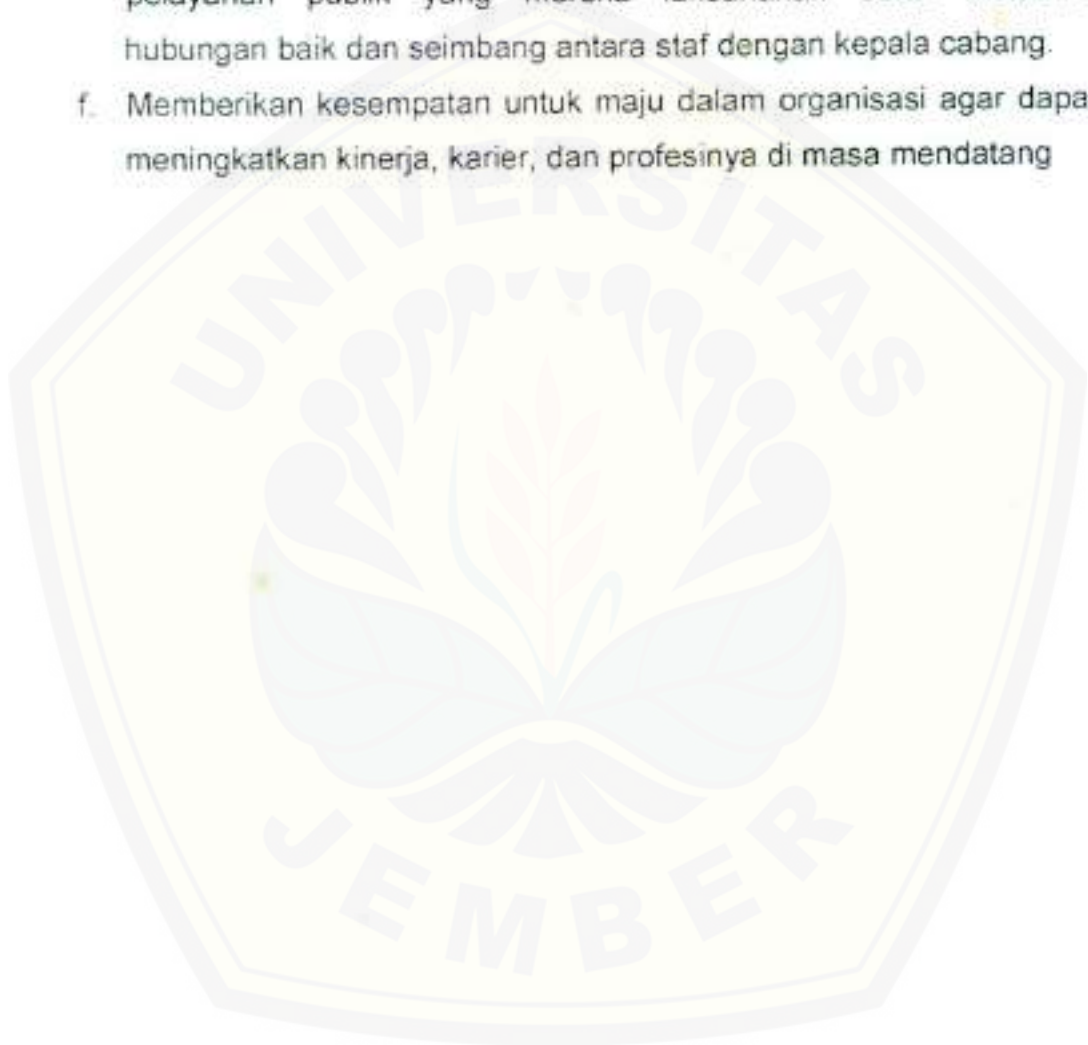
- 1) Dalam praktek pengambilan keputusan perlu memperhatikan orang-orang yang menjadi sasaran keputusan tersebut dengan cara melibatkan mereka dalam forum pengambilan keputusan. Untuk itu diperlukan keterbukaan informasi agar si pembuat

keputusan dapat memanfaatkan ide atau gagasan yang berkembang dari bawahannya.

- 2) Memberikan kondisi yang dapat memotivasi bawahan untuk bekerja dengan cermat. Untuk itu, diperlukan perhatian Kepala Cabang agar kesiapan teknologi dapat sesuai dengan kesiapan sumberdaya manusianya, sehingga pemeliharaan alat dan cara kerja yang lebih baik dapat diharapkan.
 - 3) Membina hubungan baik antara bawahan/karyawan disetiap jenjang fungsional dengan Kepala Cabang secara terus-menerus agar arus komunikasi dapat berjalan seperti yang diharapkan.
- b. Perhatian pemimpin terhadap kinerja kelompok
- 1) Mengintensifkan evaluasi kerja terhadap masing-masing kelompok kerja untuk memberikan perbaikan dan masukan positif terhadap usaha pencapaian target penerimaan.
 - 2) Meningkatkan daya tanggap kelompok kerja dalam menghadapi tuntutan layanan yang semakin meningkat melalui pendidikan dan pelatihan yang relevan.
- c. Perhatian pemimpin terhadap kepuasan kerja

Perilaku pemimpin yang direpresentasikan oleh pelaku Kepala-kepala Cabang belum memiliki pengaruh langsung secara nyata terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin terasa sangat formal sehingga tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Apabila kondisi ini terus berlangsung, maka kepuasan kerja akan menurun karena perilaku pemimpin sangat kaku dan terstruktur. Agar kepuasan kerja dapat dijaga bahkan mungkin untuk ditingkatkan maka perhatian pimpinan di masing-masing cabang dinas terhadap kepuasan kerja akan mencakup:

- d. Menyeimbangkan perilaku yang formal dengan perilaku informal, seperti suasana keterbukaan dan akrab, sehingga dapat tercipta kenyamanan bekerja dalam kelompok.
- e. Pembinaan kesadaran yang lebih besar terhadap etos kerja dan kehidupan agar para karyawan memiliki tanggungjawab publik bagi pelayanan publik yang mereka laksanakan serta membina hubungan baik dan seimbang antara staf dengan kepala cabang.
- f. Memberikan kesempatan untuk maju dalam organisasi agar dapat meningkatkan kinerja, karier, dan profesinya di masa mendatang



DAFTAR PUSTAKA


- Andayani, 1983, Hubungan Antara Tingkat Pendidikan Dengan Kepuasan Kerja Bagi Petugas Lapangan PT. Unilever Indonesia, **Skripsi**, Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta
- Argyris, Chris, 1957, **Personality and Organizational**, Harper and Row Publiser Inc, New York.
- Arikunto, Suharsini, 1992., **Metode Penelitian Social**, Eresco, Bandung.
- Awat, Napa J. 1990., **Metode Peramalan Kuantitatif**, Liberty, Yogyakarta.
- Davis. Keith. 1977., **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, New Delhi: Mc Gran Hill Publishing.
- Dharma Agus, 1984, **Kepemimpinan**, Remadja, Bandung.
- Gerungan, 1978, **Psikologi Sosial**, PT. Eresco, Bandung-Jakarta.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich. Dan james H. Donnelly, Jr. 1989., **Organisasi dan Manajemen : Prilaku, Struktur dan Proses**, Erlangga. Jakarta.
- Gunardi, Sukmo, 1987, Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Efektivitas Kepemimpinan Pimpinan Tingkat Pertama di RSUD Dr. Sardjito RS Panti Rapih, **Laporan Penelitian**, Yogyakarta.
- Hadi, Sutrisno, 1990., **Analisis Butir**, Ganesha, Bandung.
- Hall, Rochard, 1987, **Organizational : Structure, Process and Putcomes**, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hasan, A. Zaini, 1992, Analisis jalur, **Makalah**, IKIP Malang.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. 1982., **Manajemen Perilaku organisasi: Pendaayagunaan Sumberdaya Manusia**. Erlangga. Jakarta.
- John, Gray, 1992, **Organizational Behavior**, International Student Edition, McGraw-Hill Publiser.

- Kochier, JW., K.W.R. Anatol, dan R.L. Appelbama. 1976., **Organization Communication : Behavior Perspective**, New York.
- Loche, Edwin A. 1981., **The Essence of Leadership The Four Keys to Leading Success Fully**. New York, Maxwell Mc Millan International.
- Luthans, Ferd, 1981, **Organizational Behavior**, International Student Edition, McGraw-Hill Kogashuka Ltd, Tokyo.
- Mitchell, Terence R and James R Larson, Jr, 1988, **People in Organizational Behavior**, Third Edition, McGraw-Hill International Edition.
- Nusyirwan dan Rosi Sanusi. 1985., **Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja di Fakultas Kedokteran UGM**, Berkala Penelitian Pascasarjana UGM. Seri A. Kelompok Ilmu pengetahuan Sosial dan Humaniora. Yogyakarta.
- Pumomosidhi, Bambang. 1990., **Pengembangan Kepuasan Kerja. Studi Tentang Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Brawijaya**, Laporan Penelitian, Malang.
- Robbins, Stephen P. 1996., **Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi**. Jilid 1 dan 2. Prehallindo, Jakarta.
- Schermerchon, John R et. Al, 1991, **Managing Organizational Behavior**, Fourt Edition, John Willy and Sons, Inc, USA.
- Styaningsih. 1996., **Analisis Perbedaan Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah Go Publik Serta pengaruhnya Terhadap Tingkat Hasil Usaha di Pasar Modal Indonesia, Thailand dan Jepang**. Disertasi. Universitas Airlangga.
- Sherif, M dan C.W Sherif, 1956, **An Outline of Social Psychology**, Harper and Brother, New York
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1989., **Metode Penelitian Survey**, LP3ES. Jakarta.
- Soebiyantoro, Bambang, 1987, **Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Tekanan Pekerjaan pada Karyawan Lapangan dan Karyawan Kantor**, Skripsi, Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Sujak, Abi. 1990., **Kepemimpinan manajer Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi**. Pusdiklat Depdikbud. Jakarta.

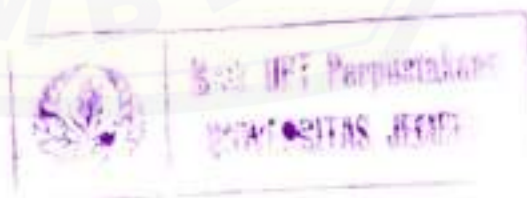
Swasto Bambang, 1996, *Pengembangan Sumberdaya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, FIA-UNIBRAW Malang.

Thoha, Miftah, 1988, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* : Suatu Pendekatan Perilaku, Penerbit Rajawali, Jakarta





Lampiran 1
Daftar Kuessioner



PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN, IKLIM ORGANISASI,
DAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA
KANTOR DINAS PENDAPATAN DAERAH PROPINSI
DAERAH TINGKAT I JAWA TIMUR
CABANG JEMBER

DAFTAR PERTANYAAN

SEMUA JAWABAN SAUDARA AKAN SANGAT DIRAHASIAKAN
DAN HANYA REKAPITULASI HASIL AKHIR YANG AKAN
DIPUBLIKASIKAN

Nama : (cukup inisial)
Jenis kelamin : 1. Laki-laki 2. Wanita
Usia : Tahun
Lama bekerja : Tahun
Kantor cabang : Jember
Seksi/UPTD :

Dari beberapa pertanyaan yang diajukan dalam daftar pertanyaan ini, saudara diminta untuk memilih salah satu pilihan dengan cara melingkari salah satu pilihan yang tersedia menurut kenyataan yang saudara rasakan paling mendekati di tempat kerja saudara. Pilihan yang saudara buat tidak dinilai benar atau salah. Terima kasih atas kerjasamanya.

Cara menjawab kuesioner adalah dengan menyilang (X) salah satu pilihan jawaban yang disediakan.

1. = dengan derajat asumsi penilaian sangat rendah

2. = dengan derajat asumsi penilaian rendah

3. = dengan derajat asumsi penilaian cukup

4. = dengan derajat asumsi penilaian tinggi

5. = dengan derajat asumsi penilaian sangat tinggi

KLASIFIKASI

1	2	3	4	5
Sangat rendah	Rendah	Cukup	tinggi	Sangat tinggi

DAFTAR PERTANYAAN

I. PERILAKU PEMIMPIN

Saudara diminta menilai kepemimpinan kepala cabang saudara. Pilihan tidak dinilai baik atau buruk

A. Perilaku Menghargai Orang Lain

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Tingkat keramahan tamahan dan kedekatan atasan? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tingkat perhatian pimpinan terhadap bawahan? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Tingkat perhatian pimpinan terhadap keluhan? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B. Perilaku Membangun Kerjasama

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. Tingkat mendorong untuk bekerja sebagai tim? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Tingkat mendorong untuk bertukar pendapat? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C. Perilaku Mendorong Semangat Kerja

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6. Tingkat mendorong untuk bekerja keras ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Tingkat menuntut standar kerja yang tinggi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

D. Perilaku Mendorong Mencapai Tujuan

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 8. Tingkat menunjukkan cara memperbaiki penampilan kerja ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Tingkat pemberian bantuan penyusunan rencana kerja ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Tingkat pemberian gagasan-gagasan baru terhadap pekerjaan ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

II. IKLIM ORGANISASI

Pada bagian II ini saudara diminta untuk menilai iklim organisasi yang saudara rasakan.

A. Praktek Pengambilan Keputusan

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 11. Sejauhmana keputusan dibuat berdasarkan informasi yang cukup dan memadai ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Sejauhmana keputusan dibuat pimpinan yang memiliki informasi yang cukup dan memadai? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Sejauhmana orang yang menjadi sasaran dimintai pendapat ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Sejauhmana pengetahuan dan informasi tersedia dan terbuka bagi pembuat keputusan ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B. Arus Komunikasi

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. Seauhmana bagian mendapatkan informasi dari bagian yang lain ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Seauhmana instansi memberi informasi kepada bagian-bagiannya ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Seauhmana atasan dapat menerima informasi atau ide dari bagian atau bawahan ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C. Kondisi Yang Mendorong

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 18. Seauhmana penanganan perbedaan pendapat? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Seauhmana motivasi kerja pegawai ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Seauhmana kondisi kerja, seperti teman, alat, dan peraturan kerja mendorong untuk bekerja ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

D. Penghargaan Pada SDM

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. Seauhmana perhatian instansi terhadap kesejahteraan pegawai ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Seauhmana perhatian instansi terhadap perbaikan kondisi kerja ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Seauhmana penataan kegiatan-kegiatan instansi dijadwalkan dengan baik ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

E. Penyediaan Teknologi

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 24. Tingkat penyerapan teknologi instansi ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Seauhmana teknologi dipelihara ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III. KINERJA KELOMPOK

Pada bagian III ini, saudara diminta untuk menilai prestasi kerja kelompok saudara. Pilihan jawaban saudara tidak dinilai baik atau buruk.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 26. Sejahterama kelompok kerja menyusun perencanaan dan koordinasi ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Sejahterama kelompok kerja membuat keputusan untuk memecahkan masalah pekerjaan ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Sejahterama pengetahuan kelompok kerja tentang seluk beluk pekerjaan ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Sejahterama penyebaran informasi pekerjaan dalam kelompok kerja ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Sejahterama daya tanggap kelompok kerja dalam menghadapi tuntutan yang semakin meningkat? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Sejahterama tingkat saling kepercayaan dalam kelompok kerja ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

IV. KEPUASAN KERJA

Pada bagian IV ini, saudara diminta untuk menilai kepuasan kerja yang dirasakan saudara selama ini. Pilihan jawaban tidak dinilai benar salahnya,

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 32. Tingkat kepuasan terhadap rekan satu kelompok kerja ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Tingkat kepuasan terhadap pimpinan cabang? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Tingkat kepuasan terhadap pimpinan kelompok/ unit ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 35. Tingkat kepuasan terhadap . kesempatan untuk maju ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Tingkat kepuasan terhadap pekerjaan ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Tingkat kepuasan terhadap gaji atau jasa pungut ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Tingkat kepuasan terhadap kemajuan instansi? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Tingkat kepuasan terhadap instansi ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Lampiran 2
Hasil Perhitungan Uji SPSS for
Window 6.0

Lampiran 2a
Uji Korelasi Tingkat Nol ($N=65$)

Lampiran 2b
Analisis Regresi Ganda terhadap
Hipotesis 1



***** MULTIPLE REGRESSION *****

wise Deletion of Missing Data

ation Number 1 Dependent Variable: IKLIM

ck Number 1. Method: Enter PIMPIN

table(s) Entered on Step Number 1. PIMPIN

Multiple R .81530
 Square .66471
 Adjusted R Square .65939
 Standard Error 4.40750

Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	2426.22220	2426.22220
Residual	63	1223.83826	19.43260

124.89549 Signif F = .0000

Variables in the Equation

Variable	B	SE B	95% Confidence Interval B	Beta
PIMPIN	.967261	.086552	.794319 1.140242	.815296
Constant	14.827141	2.453197	9.924818 19.729465	

t

Variable	T	Sig T
PIMPIN	11.176	.0000
Constant	6.044	.0000

Block Number 1 All requested variables entered.

Linearitas :

wise Plot of Standardized Residual

Selected M: Missing


Case #	-3.0	0.0	3.0	IKLIM	*PRED	*RESID
1	.	.	.	28.00	30.3036	-2.3036
2	.	.	.	34.00	39.9764	-5.9764
3	.	.	.	39.00	37.0746	1.9254
4	.	.	.	35.00	39.9764	-4.9764
5	.	.	.	41.00	46.7474	-5.7474
6	.	.	.	42.00	40.9437	1.0563
7	.	.	.	37.00	35.1400	1.8600
8	.	.	.	32.00	39.0092	-7.0092
9	.	.	.	48.00	42.8783	5.1217
10	.	.	.	33.00	44.8128	-11.8128

Case #	IKLIM	*PRED	*RESID
11	42.00	41.9110	.0890
12	37.00	43.8456	-6.8456
13	33.00	48.6820	-5.3820
14	49.00	48.6820	.3180
15	45.00	42.8783	2.1217
16	46.00	46.7474	-.7474
17	42.00	43.8456	-1.8456
18	54.00	51.5838	2.4162
19	45.00	43.8456	1.1544
20	55.00	50.6165	4.3835
21	43.00	43.8456	-.8456
22	45.00	50.6165	-5.6165
23	51.00	48.6820	2.3180
24	45.00	43.8456	1.1544
25	48.00	46.7474	1.2526
26	50.00	50.6165	1.3835
27	25.00	28.3691	-3.3691
28	41.00	39.0092	1.9908
29	40.00	40.9437	-.9437
30	45.00	39.9764	5.0236
31	43.00	39.0092	3.9908
32	39.00	39.9764	-.9764
33	39.00	40.9437	-1.9437
34	42.00	41.9110	1.0890
35	35.00	37.0746	-2.0746
36	60.00	53.5184	6.4816
37	44.00	36.1073	7.8927
38	32.00	34.1728	-1.1728
39	35.00	40.9437	-5.9437
40	39.00	42.2382	-3.2382
41	46.00	35.1400	10.8600
42	47.00	46.7474	.2526
43	38.00	34.1728	3.8272
44	41.00	35.1400	5.8600
45	46.00	49.6492	-3.6492
46	45.00	37.0746	7.9254
47	40.00	41.9110	-1.9110
48	38.00	36.0419	1.9581
49	40.00	44.8128	-4.8128
50	57.00	57.5511	-.5511
51	46.00	41.9110	4.0890
52	24.00	29.3363	-5.3363
53	54.00	47.7147	6.2853
54	40.00	39.6492	0.3508
55	20.00	39.9764	-19.9764
56	32.00	31.2709	0.7291
57	45.00	42.8783	2.1217
58	30.00	48.6820	-18.6820
59	29.00	39.9764	-10.9764
60	45.00	39.9764	5.0236
61	29.00	28.3691	0.6309
62	46.00	41.9110	4.0890
63	42.00	44.8128	-2.8128
64	40.00	41.9110	-1.9110
65	46.00	46.7474	-.7474

Individuals statistics:

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
IKLIM	28.3691	53.5184	41.5538	6.1571	65
*PRED	-11.8128	10.8600	.0000	4.3729	65
*RESID	-2.1414	1.9432	.0000	1.0000	65
RESID	-2.6802	2.4640	.0000	.9922	65

Total Cases = 65



Lampiran 2c
Analisis Regresi Ganda terhadap
Hipotesis 2

Heteroskedastisitas : Korelasi Spearman
 Equation 1: 1 new variables have been created.

use Contents

RE_1 Standardized Residual

--- SPEARMAN CORRELATION COEFFICIENTS ---

11 .0247
 N(65)
 Sig .845

PIMPIN

efficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

* is printed if a coefficient cannot be computed

ANALISIS REGRESI TERSTANDARDISIR : HIPOTESIS 2
 WAKTU PERILAKU MANAJEMEN DAN TINGKAT IKLIM ORGANISASI
 BADAN TINGKAT BINAERJA MELAMPUNG

*** MULTIPLE REGRESSION ***

wise Deletion of Missing Data

ation Number 1. Dependent Variable... PRESTASI

rk Number 1. Method: Enter PIMPIN IKLIM

riable(s) Entered on Step Number

- 1.. IKLIM
- 2.. PIMPIN

Multiple R .80535
 Square .64859
 Adjusted R Square .63725
 Standard Error 2.39290

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	655.23616	327.61808
Residual	62	355.00999	5.72597

* 57.21620 Signif F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	95% Confidence Interval B		Beta
PIMPIN	.367750	.081152	.205530	.529971	.589186
IKLIM	.131081	.068401	-.005651	.267812	.249158
Constant)	1.284187	1.674063	-2.062217	4.630592	

IN 4.532 .0000
 M 1.916 .0599
 constant) .767 .4459

Block Number 1 All requested variables entered.

linearitas :
 wise Plot of Standardized Residual

Selected M: Missing

Case #	PRESTASI	*PREO	*RESID
1	8.00	10.8384	-2.8384
2	13.00	15.3024	-2.3024
3	16.00	14.6546	3.1454
4	13.00	15.4335	-2.4335
5	20.00	18.7942	1.2058
6	18.00	16.7188	1.2812
7	14.00	13.0569	-.1431
8	14.00	13.6725	-.6725
9	16.00	18.2408	-2.2408
10	10.00	17.0101	-.9899
11	16.00	17.0966	-.9134
12	16.00	17.1667	-.8333
13	10.00	11.8616	-1.8616
14	21.00	20.5784	-.4216
15	18.00	17.8476	1.1524
16	15.00	19.4496	-4.4496
17	15.00	17.8221	-2.8221
18	20.00	22.3370	-2.3370
19	18.00	16.2153	-.2153
20	25.00	22.1004	2.8996
21	10.00	17.9532	-.9468
22	19.00	20.7876	-1.7876
23	19.00	20.8406	-1.8406
24	18.00	18.2153	-.2153
25	22.00	19.7118	2.2882
26	23.00	21.7071	1.2929
27	9.00	9.7097	-.7097
28	15.00	15.8522	-.8522
29	15.00	16.4567	-1.4567
30	20.00	16.7443	3.2557
31	20.00	16.1144	3.8856
32	21.00	15.9578	5.0422
33	21.00	16.3256	4.6744
34	15.00	17.2177	-2.2177
35	15.00	14.3303	-.6697
36	24.00	23.8590	-.1410
37	13.00	15.1422	-.8578
38	10.00	12.9648	-2.9648
39	15.00	15.8013	-.8013
40	12.00	13.0158	-1.0158
41	13.00	15.0366	-2.0366
42	14.00	19.5807	-5.5807
43	17.00	12.3094	4.6906
44	14.00	14.3812	-.3812
45	20.00	20.5529	-.5529
46	14.00	15.5100	-1.5100
47	16.00	16.8244	-.8244
48	15.00	14.8291	-.1709
49	20.00	18.1898	1.8102
50	24.00	23.0980	-.9020
51	15.00	17.6109	-2.6109
52	11.00	9.9464	1.0536

IN 4.532 .0000
 X 1.916 .0599
 stant) .767 .4459

Block Number 1 All requested variables entered.

linearitas :
 wise Plot of Standardized Residual

Selected M: Missing

Case #	PRESTASI	*PRED	*RESID
1	8.00	10.8364	-2.8364
2	13.00	15.3024	-2.3024
3	18.00	14.5546	3.1454
4	13.00	15.4315	-2.4315
5	20.00	18.7942	1.2058
6	18.00	16.7188	1.2812
7	14.00	13.8589	.1411
8	14.00	14.6725	-.6725
9	16.00	18.2408	-2.2408
10	19.00	17.0101	.9899
11	18.00	17.0968	.9134
12	16.00	17.1667	-.8333
13	10.00	11.8616	-1.8616
14	21.00	20.5784	.4216
15	19.00	17.8476	1.1524
16	15.00	19.4486	-4.4486
17	15.00	17.8221	-2.8221
18	20.00	22.3370	-2.3370
19	18.00	16.2153	-.2153
20	25.00	22.1004	2.8996
21	18.00	17.9532	.0468
22	19.00	20.7876	-1.7876
23	19.00	20.8406	-1.8406
24	38.00	18.2153	-.2153
25	22.00	19.7118	2.2882
26	23.00	21.7071	1.2929
27	9.00	9.7097	-.7097
28	15.00	15.8522	-.8522
29	15.00	16.4567	-1.4567
30	20.00	18.7443	3.2557
31	20.00	16.1144	3.8856
32	21.00	15.9578	5.0422
33	21.00	16.3256	4.6744
34	15.00	17.2177	-2.2177
35	15.00	14.3303	.6697
36	24.00	23.8590	.1410
37	13.00	15.1422	.8578
38	10.00	12.9648	-2.9648
39	15.00	15.8013	-.8013
40	12.00	13.0158	-1.0158
41	13.00	15.0366	-2.0366
42	14.00	19.5807	-5.5807
43	17.00	12.3094	4.6906
44	14.00	14.3812	-.3812
45	20.00	20.5529	-.5529
46	14.00	15.5100	-1.5100
47	16.00	16.8244	-.8244
48	15.00	14.8291	.1709
49	20.00	18.1898	1.8102
50	24.00	23.0980	.9020
51	15.00	17.6109	-2.6109
52	11.00	9.9464	1.0536

Lampiran 2d
Analisis Regresi Ganda terhadap
Hipotesis 3



Case #	KINERJA	*PRED	*RESID
53	24.00	20.8660	3.1340
54	19.00	20.0286	-1.0286
55	10.00	15.5616	-5.5616
56	10.00	11.8616	-1.8616
57	19.00	17.8476	1.1524
58	21.00	20.5784	.4216
59	21.00	15.9578	5.0422
60	20.00	16.7443	3.2557
61	9.00	9.7097	-.7097
62	15.00	17.6109	-2.6109
63	20.00	18.1898	1.8102
64	16.00	16.8244	-.8244
65	15.00	19.4496	-4.4496

Individuals Statistics:

	Min	Max	Mean	Std. Dev	N
KINERJA	9.7097	24.8590	16.8923	3.1957	65
*PRED	-5.5807	5.0422	.0000	2.1552	65
*RESID	-2.2448	2.1773	.0000	1.0000	65
*RESID	-2.3122	2.1071	.0000	.9521	65

Case Chart # 2: Normal p-p plot of *resid

Heteroskedastisitas : Korelasi Spearman
 Equation 1: 1 new variables have been created.

name	Contents
*RES_2	Standardized Residual

SPEARMAN CORRELATION COEFFICIENTS

1	.7589	
	N(65)	
	Sig .000	
2	.0251	-.0148
	N(65)	N(65)
	Sig .843	Sig .907
	PIMPIN	IKLIM

efficient / (Cases) / 2-tailed significance)
 . " is printed if a coefficient cannot be computed

ANALISIS REGRESI TERSTANDARDISIR : HIPOTESIS 3
 PENGARUH PERILAKU "PEMIMPIN" TERHADAP TINGKAT IKLIM ORGANISASI, DAN
 TINGKAT KINERJA KELOMPOK TERHADAP TINGKAT KEPUASAN KERJA

ation Number 1 Dependent Variable.. PUAS

ck Number 1. Method: Enter PIMPIN IKLIM KINERJA

riable(s) Entered on Step Number,

- 1.. KINERJA
- 2.. IKLIM
- 3.. PIMPIN

Multiple R .78951
 Square .62333
 Adjusted R Square .60460
 Standard Error 3.07350

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	853.55477	317.65159
Residual	61	576.22964	9.44639

F = 33.64794 Signif F = .0000

Variables in the Equation

Variable	B	SE B	Std. Coefficient	Intvl B	Beta
PIMPIN	.126769	.120067	.418712	-.367250	.165048
IKLIM	-.168326	.099932	-.017481	-.349132	-.260007
KINERJA	-.527513	.163122	-.201339	-.651696	-.328679
(Constant)	5.776396	2.160387	1.456439	10.096357	

in

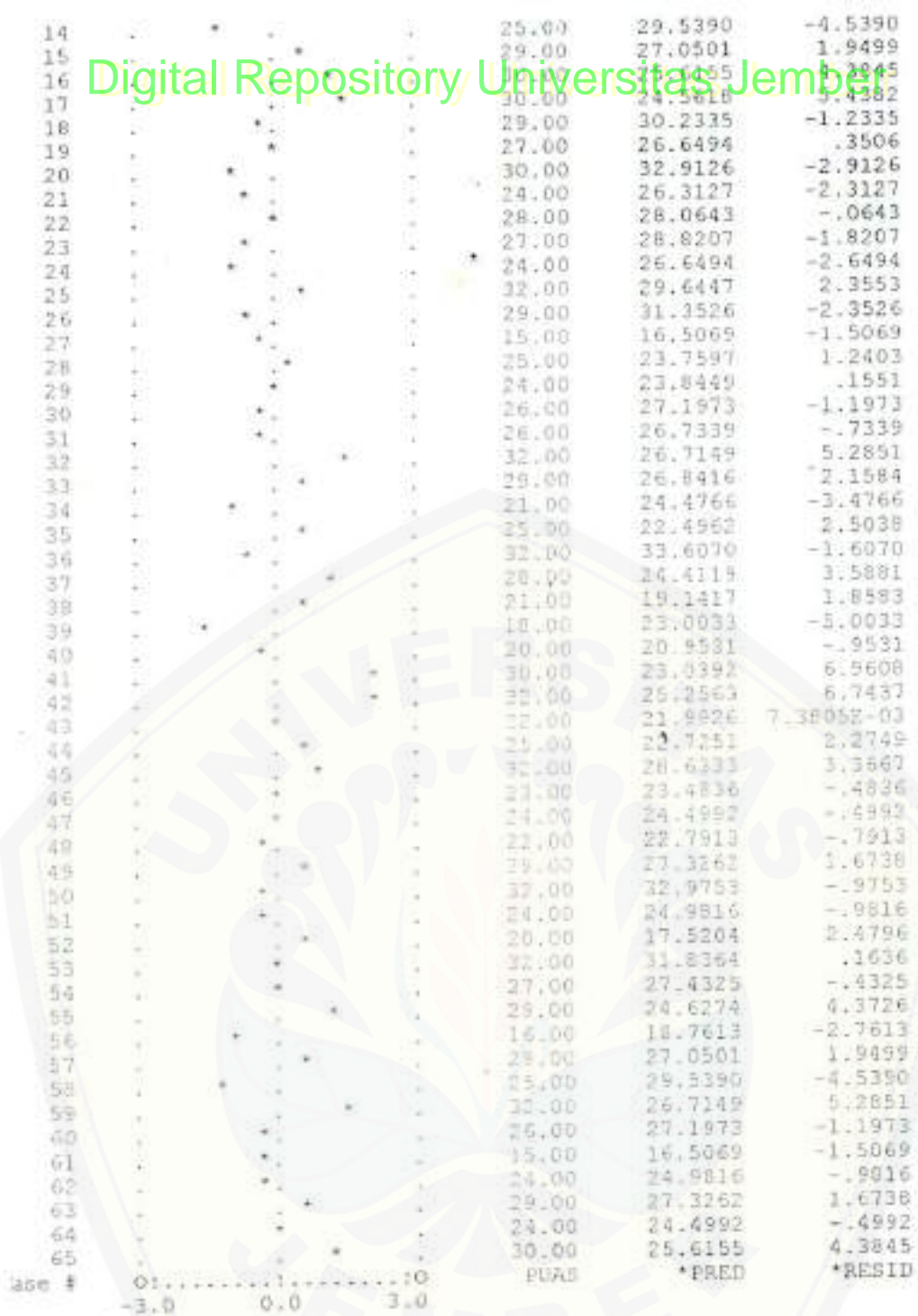
Variable	T	Sig T
PIMPIN	1.054	.2960
IKLIM	1.662	.0675
KINERJA	3.234	.0020
(Constant)	2.674	.0096

Block Number 1 All requested variables entered.

Linearitas :
 Residual Plot of Standardized Residual

Selected M: Missing

Case #	-3.0	0.0	3.0	PUAS	*PRED	*RESID
1	.	.	.	11.00	16.7379	-5.7379
2	.	.	.	23.00	21.6531	1.3469
3	.	.	.	20.00	24.7520	-4.7520
4	.	.	.	22.00	21.6215	.1785
5	.	.	.	28.00	27.4114	.5886
6	.	.	.	21.00	25.7641	-4.7641
7	.	.	.	22.00	22.0518	-.0518
8	.	.	.	20.00	21.7172	-1.7172
9	.	.	.	20.00	25.9725	-5.9725
10	.	.	.	23.00	24.7562	-1.7562
11	.	.	.	28.00	25.8908	2.1092
12	.	.	.	24.00	25.3028	-1.3028
13	.	.	.	16.00	18.7613	-2.7613



Residuals Statistics:

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
ID	16.5069	33.6070	25.1846	3.8600	65
RESID	-5.9725	6.9608	.0000	3.0006	65
PRED	-2.2481	2.1820	.0000	1.0000	65
RESID	-1.9432	2.2648	.0000	.9763	65

Total Cases = 65

Res Chart # 3: Normal p-p plot of *zresid

Heteroskedastisitas : Korelasi Spearman
 Equation 1: 1 new variables have been created.

se Contents

z_3 Standardized Residual

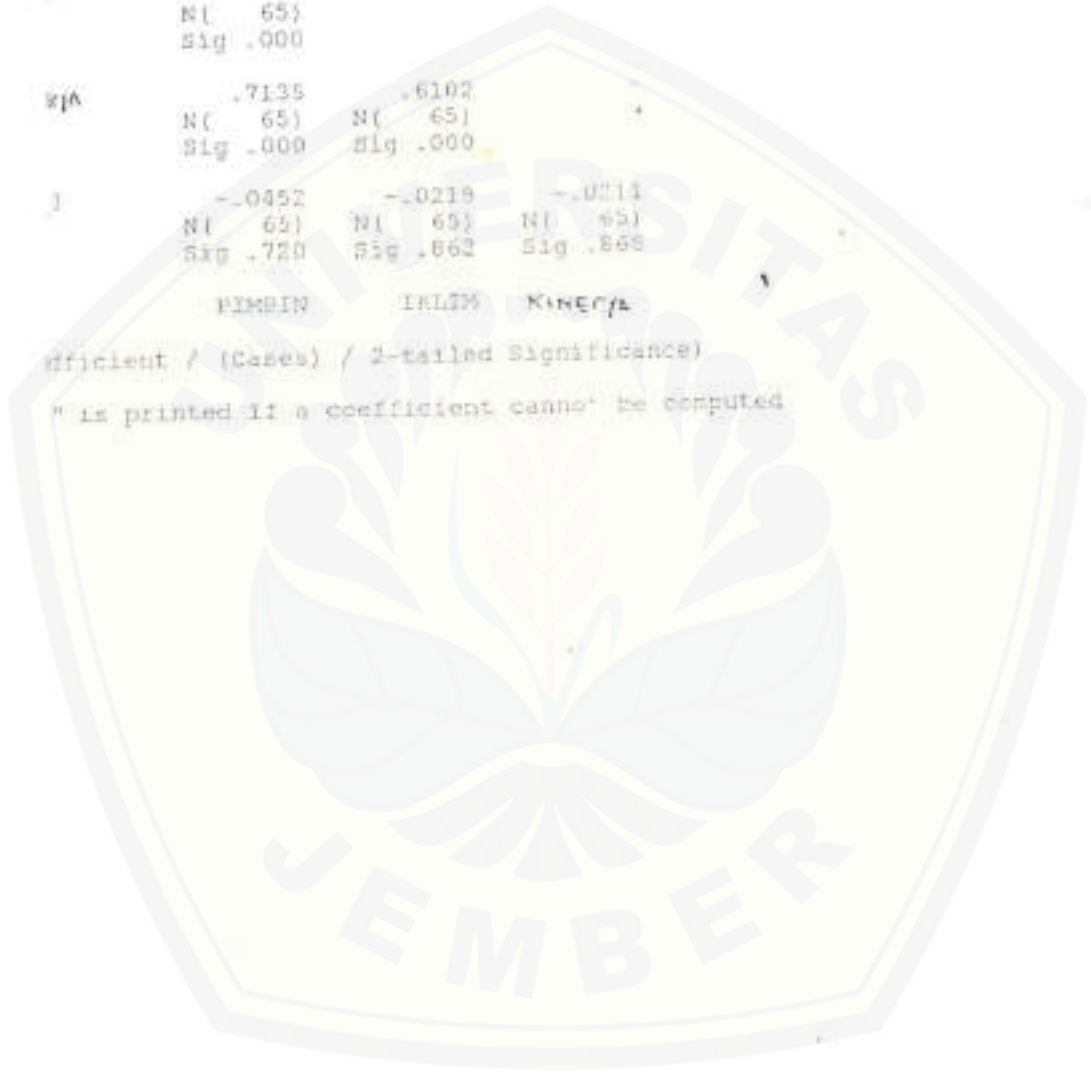
- SPEARMAN CORRELATION COEFFICIENTS - - -

N	.7589		
N(65)		
Sig	.000		
z/A	.7135	-.6102	
N(65)	N(65)	
Sig	.000	Sig .000	
J	-.0452	-.0219	-.0214
N(65)	N(65)	N(65)
Sig	.720	Sig .862	Sig .868

PIMBIN IRLIM KINERJA

efficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

" is printed if a coefficient cannot be computed



***** MULTIPLE REGRESSION *****

Wise Deletion of Missing Data

ation Number 1 Dependent Variable.. KINERJA

Block Number 1. Method: Enter PIMPIN

Table(s) Entered on Step Number
 1. PIMPIN

Multiple R .79232
 Adjusted R Square .62167
 Standard Error 2.44312

Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	634.20802	634.20802
Residual	63	174.03813	5.96886

109.25280 Signif F = .0000

Variables in the Equation

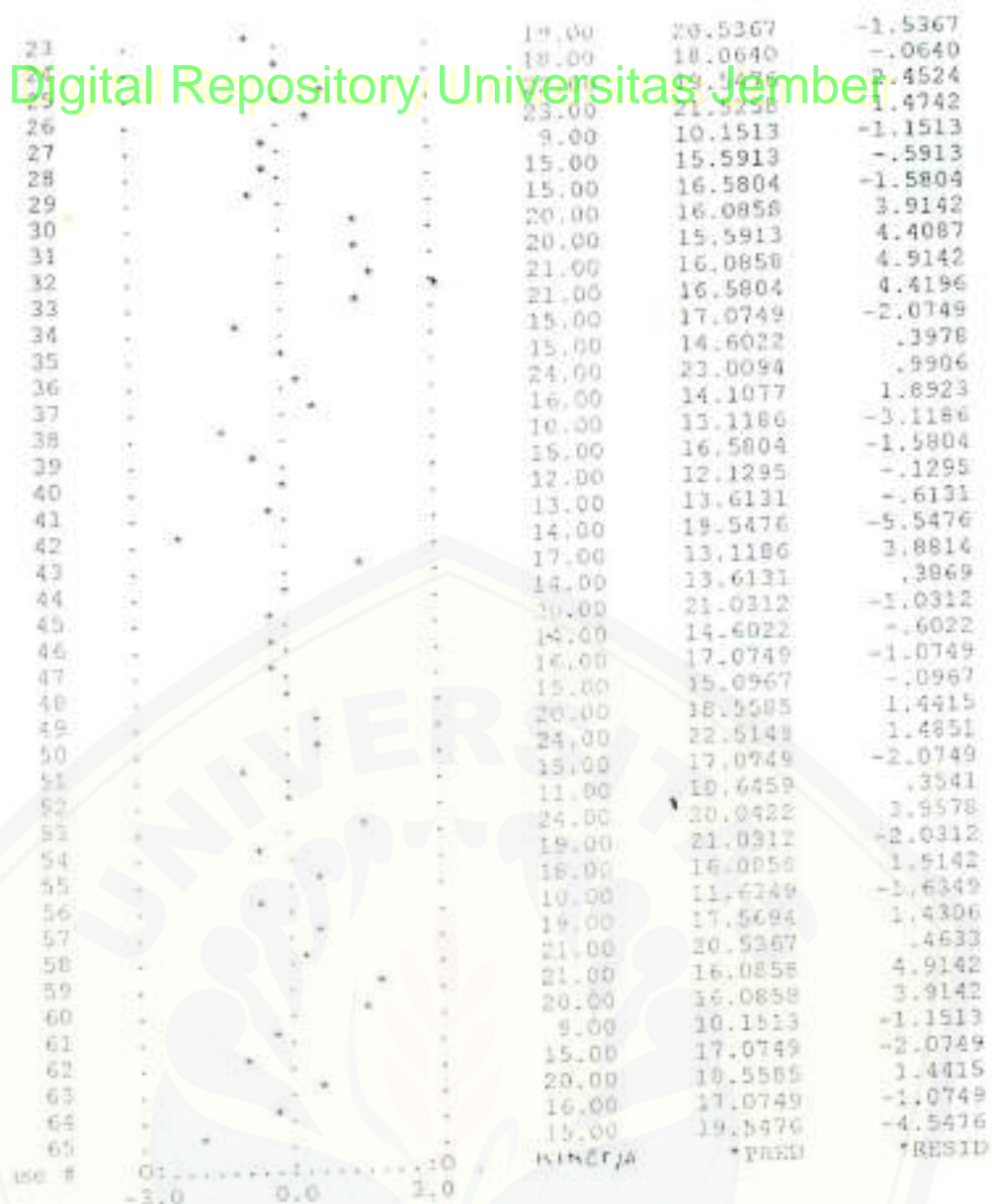
Variable	B	SE B	Beta	T	Sig F
Constant	3.227737	1.359835		2.374	.0207
PIMPIN	.494542	.1047977	.792323	10.909	.0000

Block Number 1 All requested variables entered.

Wise Plot of Standardized Residual

Selected M: Missing

Case #	-3.0	0.0	3.0	KINERJA	*PRED	*RESID
1	.	*	.	8.00	11.1404	-3.1404
2	.	*	.	13.00	16.0858	-3.0858
3	.	.	*	10.00	14.6022	3.3978
4	.	*	.	13.00	16.0858	-3.0858
5	.	.	*	20.00	19.5476	.4524
6	.	.	*	10.00	16.5804	1.4196
7	.	.	.	14.00	13.6131	.3869
8	.	.	.	14.00	15.5913	-1.5913
9	.	.	.	16.00	17.5694	-1.5694
10	.	.	.	18.00	18.5585	-.5585
11	.	.	.	18.00	17.0749	.9251
12	.	.	.	18.00	18.0640	-.0640
13	.	*	.	10.00	11.6349	-1.6349
14	.	.	.	21.00	20.5367	.4633
15	.	.	.	19.00	17.5694	1.4306
16	.	*	.	15.00	19.5476	-4.5476
17	.	.	.	15.00	18.0640	-3.0640
18	.	.	.	20.00	22.0203	-2.0203
19	.	.	.	18.00	18.0640	-.0640
20	.	.	*	25.00	21.5258	3.4742
21	.	.	.	18.00	18.0640	-.0640
22	.	*	.	19.00	21.5258	-2.5258



Individuals Statistics:

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
SD	10.1513	23.0094	16.8923	3.1479	65
SID	-5.5476	4.9142	.0000	2.4240	65
RESID	-2.1414	1.9432	.0000	1.0000	65
RESID	-2.2707	2.0114	.0000	.9922	65

Total Cases = 65

Res Chart # 1: Normal p-p plot of *zresid

Case # 12650

0 outliers found. No casewise plot produced.

wise Deletion of Missing Data

ation Number 1 Dependent Variable.. PRESTASI

ack Number 1. Method: Enter IKLIM

riable(s) Entered on Step Number:
1.. IKLIM

Multiple R .72952
Adjusted R Square .52477
Standard Error 2.73889

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	537.65016	537.65016
Residual	62	472.59600	7.60152

* 71.67212 Signif. F = .0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig.
IKLIM	.383795	.045334	.729518	8.465	.0000
(Constant)	1944130	1.916191		1491	.0016

Model Block Number 1 All requested variables entered.

wise Plot of Standardized Residual

Selected M: Missing

Case #	-1.0	0.0	3.0	IKLIM	*PRED	*RESID
1	.	.	.	8.00	11.6904	-3.6904
2	.	.	.	13.00	13.9932	-1.9932
3	.	.	.	18.00	15.9122	2.0878
4	.	.	.	13.00	14.3770	-1.3770
5	.	.	.	20.00	16.6797	3.3203
6	.	.	.	18.00	17.0635	-.9365
7	.	.	.	14.00	15.1446	-1.1446
8	.	.	.	14.00	13.2256	.7744
9	.	.	.	16.00	19.3663	-3.3663
10	.	.	.	18.00	13.6094	4.3906
11	.	.	.	18.00	17.9635	-.9365
12	.	.	.	19.00	15.1446	2.8554
13	.	.	.	10.00	13.6094	-3.6094
14	.	.	.	21.00	19.7501	1.2499
15	.	.	.	19.00	18.2149	.7851
16	.	.	.	15.00	18.5987	-3.5987
17	.	.	.	15.00	17.0635	-2.0635
18	.	.	.	20.00	21.6691	-1.6691
19	.	.	.	18.00	18.2149	-.2149
20	.	.	.	25.00	22.0529	2.9471
21	.	.	.	18.00	17.4473	.5527
22	.	.	.	19.00	18.2149	.7851
23	.	.	.	19.00	20.5177	-1.5177
24	.	.	.	18.00	18.2149	-.2149
25	.	.	.	22.00	19.3663	2.6337
26	.	.	.	23.00	20.9015	2.0985
27	.	.	.	9.00	10.5390	-1.5390

Digital Repository Universitas Jember

Case #	0i	TK	NerJA	*PRED	*RESID
28	15.00	16.6797	-1.6797		
29	15.00	16.2959	-1.2959		
30	20.00	17.2713	-1.8851		
31	20.00	17.4473	-2.5527		
32	21.00	15.9122	5.0878		
33	21.00	15.9122	5.0878		
34	15.00	17.4473	-2.4473		
35	15.00	14.3770	.6230		
36	24.00	23.9719	.0281		
37	16.00	17.8311	-1.8311		
38	10.00	13.6094	-3.6094		
39	15.00	14.3770	.6230		
40	12.00	15.9122	-3.9122		
41	15.00	18.5987	-5.5987		
42	14.00	18.9825	-4.9825		
43	17.00	11.6904	5.3096		
44	14.00	16.6797	-2.6797		
45	20.00	18.5987	1.4013		
46	14.00	17.8311	-3.8311		
47	16.00	16.2959	-.2959		
48	15.00	14.7608	.2392		
49	20.00	17.0625	2.9365		
50	24.00	22.8209	1.1785		
51	16.00	18.5987	-3.5987		
52	11.00	10.1552	.8448		
53	24.00	21.6691	2.3309		
54	19.00	17.0625	1.9365		
55	16.00	14.7608	3.2392		
56	10.00	13.6094	-3.6094		
57	19.00	18.2149	.7851		
58	22.00	19.7501	1.2499		
59	21.00	15.9122	5.0878		
60	20.00	18.2149	1.7851		
61	8.00	10.5390	-1.5390		
62	15.00	18.5987	-3.5987		
63	20.00	17.0625	2.9365		
64	16.00	16.2959	-.2959		
65	15.00	18.5987	-3.5987		

Case # 0i.....:0 TK NerJA *PRED *RESID
-3.0 0.0 3.0

sigduals Statistics:

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
RED	10.1552	23.9719	16.8923	2.8984	65
ESID	-5.5987	5.3096	.0000	2.7174	65
PRED	-2.3244	2.4426	.0000	1.0000	65
RESID	-2.0442	1.9386	.0000	.9922	65

total Cases = 65

-Res Chart # 3: Normal p-p plot of *resid

ANALISIS JALUR (LANJUTAN) : PENGARUH LANGSUNG TINGKAT IKLIM ORGANISASI TERHADAP TINGKAT KEPUASAN KERJA

*** MULTIPLE REGRESSION ***

stepwise Deletion of Missing Data
 Step Number 1 Dependent Variable... PUAS
 Step Number 1. Method: Enter IKLIM

Digital Repository Universitas Jember

Case #	PUAS	*PRED	*RESID
38	21.00	21.2678	-.2678
39	18.00	22.1836	-4.1836
40	20.00	27.2205	-5.2205
41	30.00	27.2205	2.7795
42	32.00	27.6784	4.3216
43	22.00	18.9783	3.0217
44	25.00	24.9310	.0690
45	32.00	27.2205	4.7795
46	23.00	26.3047	-3.3047
47	24.00	24.4731	-.4731
48	22.00	22.6415	-.6415
49	29.00	25.3889	3.6111
50	32.00	32.2574	-.2574
51	24.00	27.2205	-3.2205
52	20.00	17.1468	2.8532
53	32.00	30.8837	1.1163
54	27.00	25.3889	1.6111
55	29.00	22.6415	6.3585
56	16.00	21.2678	-5.2678
57	29.00	26.7626	2.2374
58	25.00	28.5942	-3.5942
59	32.00	24.0152	7.9848
60	26.00	26.7626	-.7626
61	15.00	17.6047	-2.6047
62	24.00	27.2205	-3.2205
63	29.00	25.3889	3.6111
64	24.00	24.4731	-.4731
65	30.00	27.2205	2.7795

Individuals Statistics:

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
ED	17.1468	33.6311	25.1846	3.4580	65
RED	-8.1363	7.9848	.0000	3.4561	65
RESID	-2.3244	2.4426	.0000	1.0000	65
RESID	-2.3357	2.2922	.0000	.9922	65

Total Cases = 65

Res Chart # 4: Normal p-p plot of *resid

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Stepwise Deletion of Missing Data

Step Number 1 Dependent Variable... PUAS

Step Number 1. Method: Enter KINERJA

Variable(s) Entered on Step Number

1.. KINERJA

Multiple R .74913
 Square .56120
 Adjusted R Square .55423
 Standard Error 3.26423

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	858.50895	858.50895
Residual	63	671.27567	10.65517

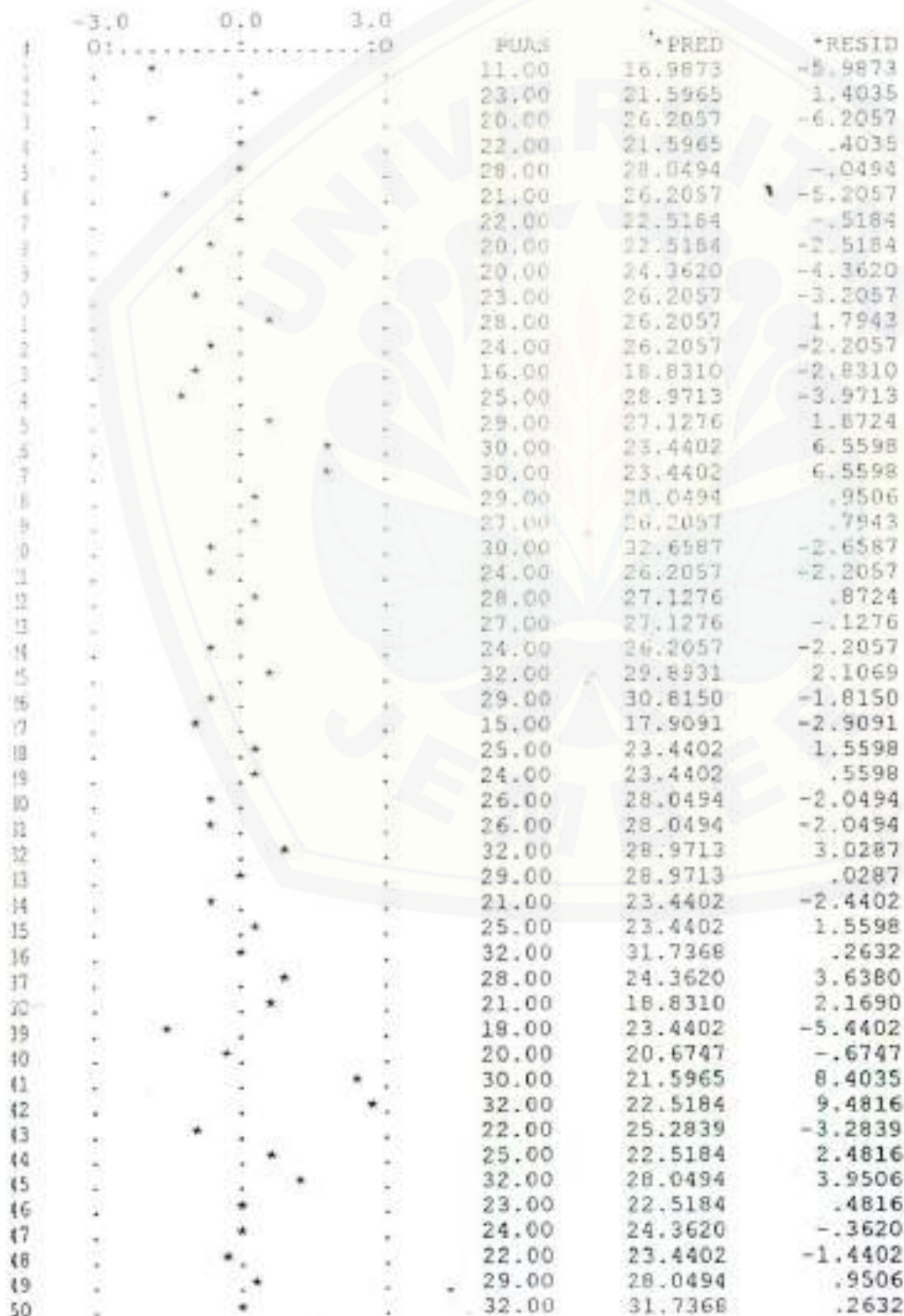
VALIDATED TO THE EQUATION

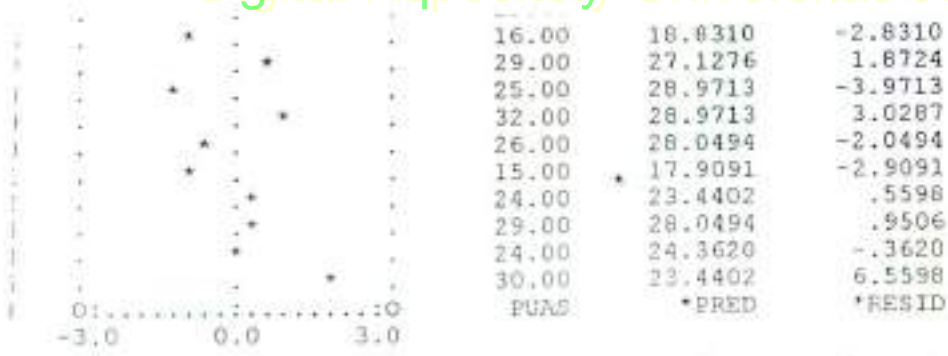
	B	SE B	Beta	T	Sig T
1	.921847	.102699	.749130	8.976	.0000
2	9.612494	1.781444		5.396	.0000

* Number 1 All requested variables entered.

* Plot of Standardized Residual

Plot of Standardized Residual
M: Missing



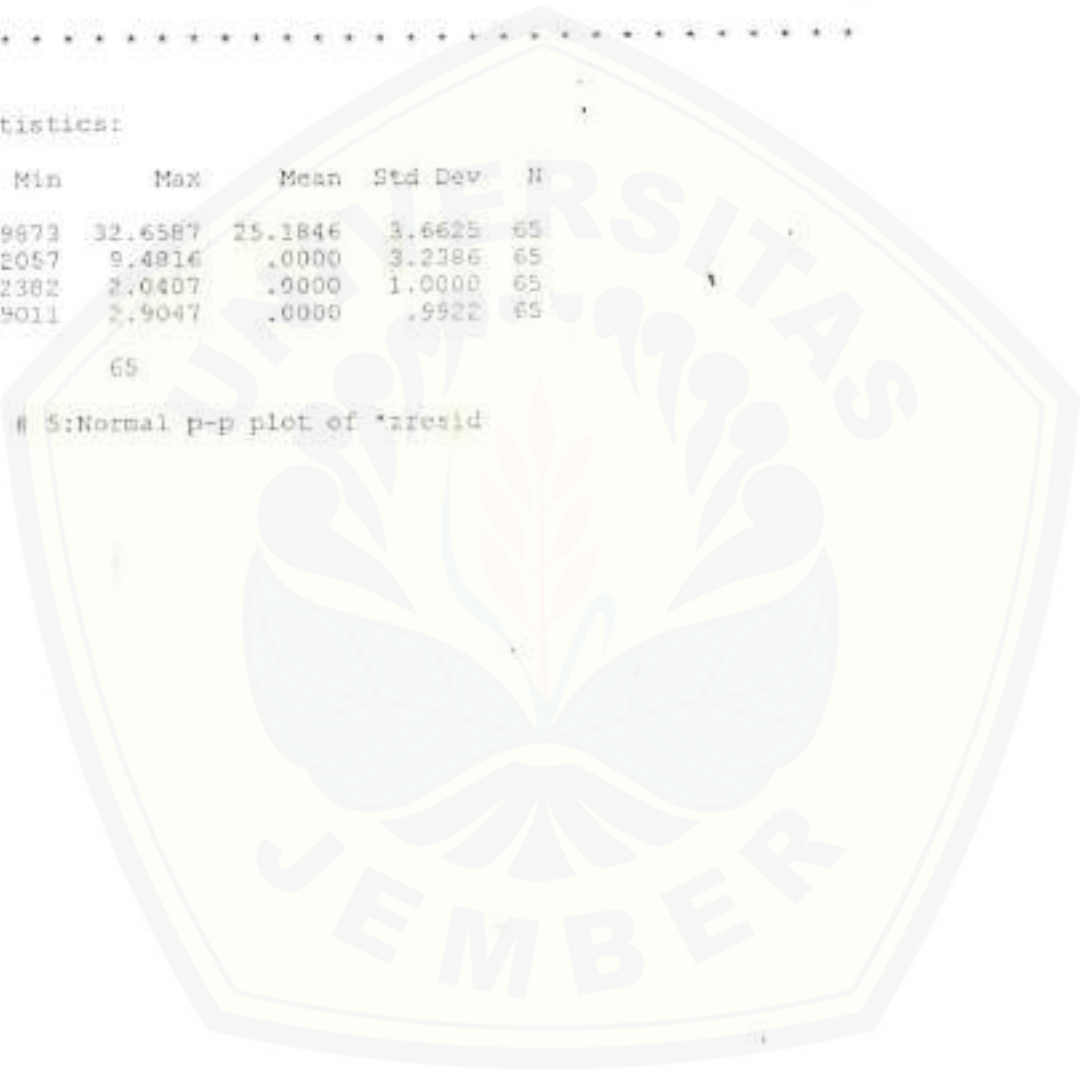


Statistics:

Min	Max	Mean	Std. Dev.	N
16.9673	32.6587	25.1846	3.6625	65
-6.2057	9.4816	.0000	3.2286	65
-2.2382	2.0407	.0000	1.0000	65
-1.9011	2.9047	.0000	.9522	65

cases = 65

Chart # 5: Normal p-p plot of *aresid

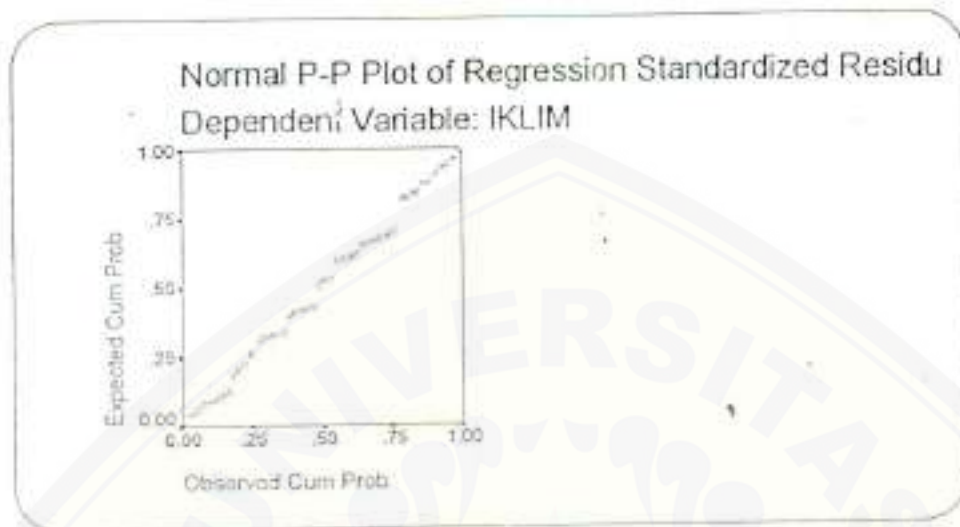




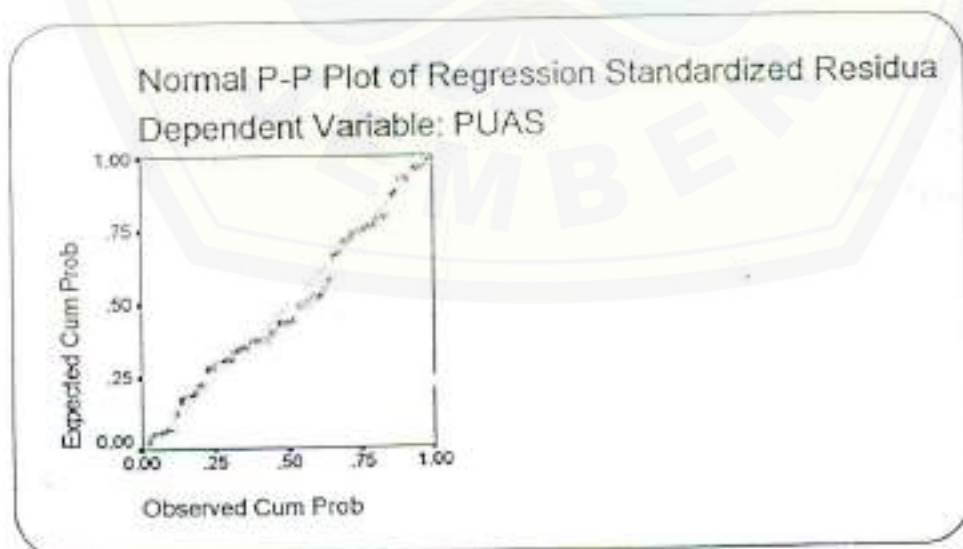
Lampiran 2e
Analisis Normal Probabiliti Plot
Hipotesis 1

Lampiran 2f
Analisis Normal Probabiliti Plot
Hipotesis 2

Pengujian Distribusi Normal untuk **Hipotesis 1** : Ada pengaruh perilaku pemimpin terhadap tingkat iklim organisasi



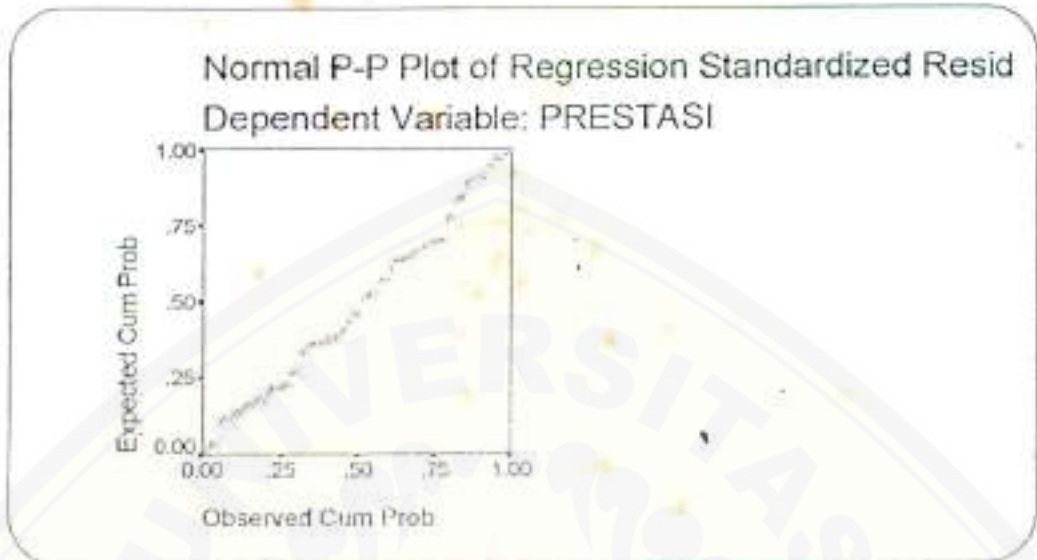
Pengujian Distribusi Normal untuk **Hipotesis 2** : Ada pengaruh perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi terhadap tingkat kinerja kelompok



Lampiran 2g
Analisis Normal Probabiliti Plot
Hipotesis 3



Pengujian Distribusi Normal untuk Hipotesis 3 : Ada pengaruh perilaku pemimpin, tingkat iklim organisasi, tingkat kinerja kelompok terhadap tingkat kepuasan kerja



MIRIK UPT Perpustakaan
UNIVERSITAS JEMBER