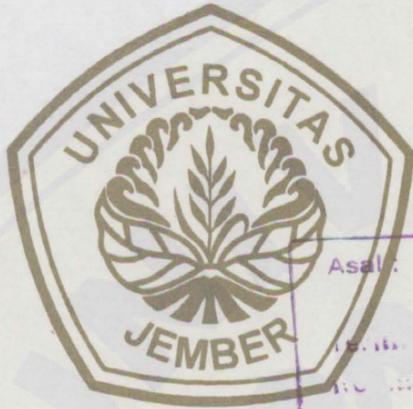




HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. TASPEN
(PERSERO) CABANG JEMBER

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember



Asal:	Hadiah	Klass
	Periode	KUR
	15 JAN 2005	678.4
		h
		san

Oleh :

Indra Agung Kurniawan

NIM:000810201070

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2004

JUDUL SKRIPSI

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KEPUASAN
KERJA KARYAWAN PADA PT. TASPEN (PERSERO)
CABANG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Indra Agung Kurniawan
N. I. M. : 000810201070
Jurusan : Manajemen

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

25 September 2004

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

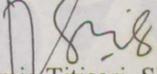
Susunan Panitia Penguji

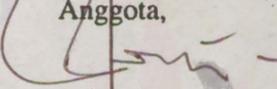
Ketua,


Drs. H. Marjanto, MM
NIP. 130 324 100



Sekretaris,

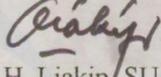

Purnamie Titisari, SE, M.Si
NIP. 132 258 070
Anggota,


Drs. Markus Apriyono, MM
NIP. 131 832 340

Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dekan,


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



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : **Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja
Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember.**

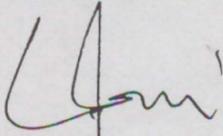
Nama : Indra Agung Kurniawan

NIM : 000810201070

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

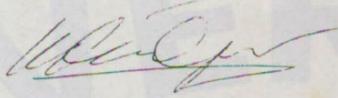
Pembimbing I



Drs. Markus Apriyono, MM

NIP. 131 832 340

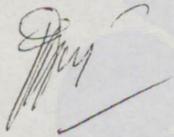
Pembimbing II



Drs. Handriyono, M.Si

NIP. 131 877 447

Ketua Jurusan



Dra. Diah Yuli Setiarini, M.Si

NIP. 131 624 474

Tanggal Persetujuan : Juni 2004

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karyaku ini kepada :

*Ayahanda dan Ibunda.....
Yang setiap tetes darahnya adalah nyawaku
Dan setiap tetes keringat dan air matanya adalah semangatku*

*Kakak-kakakku.....
Yang merupakan bagian dari hidupku*

*Sahabat-sahabatku.....
Yang telah menorehkan sejuta kenangan
Dalam perjalanan hidupku*

*Pendampingku kelak.....
Yang akan mencintaiku dengan setulus dan sepenuh hati*

*Nusa, bangsa, agama, dan negaraku.....
Yang akan selalu aku cintai*

*Almamaterku.....
Yang selalu dan akan selalu aku banggakan*

MOTTO

Sesungguhnya setiap ada kesulitan pasti akan ada kemudahan.

(QS. Al Insyrah : 6)

Niscaya Allah akan mengangkat kalian orang-orang yang beriman dan menuntut ilmu dengan derajat.

(QS. Al Mujadalah : 11)

Dengan ilmu kehidupan menjadi mudah, dengan seni kehidupan menjadi indah, dan dengan agama hidup menjadi terarah dan bermakna.

(Prof. Dr. H.A. Mukti Ali)

Jangan pernah berpikir orang lain lebih baik dari kamu dan jangan pernah berpikir kamu lebih baik dari orang lain.

(Nicky Bryne)

Seseorang yang belum pernah merasakan penderitaan, berarti belum pernah mengalami kebahagiaan.

(Kahlil Gibran)

Sahabat adalah satu jiwa dalam dua tubuh.

(Aristoteles)

Hidup hanya sekali.

Biarkan hidup berjalan apa adanya laksana air mengalir.

(Indra)

I'm happy if I can make the other be happy.

(Indra)

ABSTRAKSI

Penelitian dengan judul HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. TASPEN (Persero) CABANG JEMBER ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya dan seberapa kuatkah hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada bulan April 2004.

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha mencari hubungan antara dua variabel. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh populasi (*total population*) yaitu seluruh karyawan PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember yaitu sebanyak 32 orang. Data primer diperoleh melalui teknik interview dengan menggunakan instrumen kuesioner yang bersifat tertutup. Instrumen tersebut terlebih dahulu diuji kavalidan dan keandalannya melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk mendekati variabel, digunakan indikator-indikator yang kemudian diukur dengan skala ordinal. Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan program komputer SPSS realease 10 for windows dengan metode Statistik Nonparametrik Rank Spearmann.

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini, diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember. Kesimpulan tersebut dibuktikan dengan hasil korelasi Rank Spearmann (r_s) hitung sebesar 0,817 lebih besar dari r_s tabel yaitu 0,350. Sedangkan r_s yang bertanda positif tersebut mempunyai arti bahwa hubungan yang terjadi bersifat searah, yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang akan dirasakan oleh karyawan. Hasil tersebut signifikan pada 10,4855 lebih besar dari t tabel yaitu 2,042. Hasil penghitungan r_s sebesar 0,817 dikategorikan berkorelasi sangat kuat, karena sesuai dengan tabel penafsiran koefisien korelasi hasil penghitungan tersebut berada pada interval koefisien 0,80 – 1,00.

Dengan demikian, sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember**. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak mungkin dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu penulis, yaitu :

1. Bapak Drs. H. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dra. Diah Yuli Setiarini, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Markus Apriyono, MM selaku Dosen Pembimbing I atas bimbingannya kepada penulis.
4. Bapak Drs. Handriyono, M.Si selaku Dosen Pembimbing II atas arahnya kepada penulis.
5. Bapak Drs. Adi Prasodjo, MP yang telah menjadi Dosen Wali selama penulis menjadi mahasiswa.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman, serta seluruh karyawan administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Jember atas bantuannya selama penulis berada di bangku kuliah.
7. Bapak Wiharto selaku Pimpinan PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember yang telah memberi kesempatan pada penulis untuk melakukan penelitian di instansi yang beliau pimpin.

8. Bapak Asli Anwar S.M.H.K, Bapak Tohom Purba, Bapak Yulhardi, Bapak Munawir MM, Bapak Suramo SH, serta Ibu Pusporini MM atas keterangan dan bantuannya selama penulis melakukan penelitian.
9. Seluruh karyawan dan karyawan PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
10. Ayahanda Katidjan dan Ibunda Indrawati yang budinya tak akan pernah bisa aku balas, serta doa tulus yang selalu menyertai dalam setiap hembusan nafasku.
11. Kakak-kakakku Mbak Lilik P.A.M, Mas Hendra A.N, Mbak Endriana T.A, dan Mbak A. Rini F yang merupakan bagian dari hidupku yang terlahir dari rahim ibu yang satu yang telah memberikan berjuta kebahagiaan serta semangat dalam hidupku. Serta Kak Sudiby, Mas Ferijanto, dan Mas Rois Udin yang telah memberikan perhatian dan dukungan.
12. Anggi, Vira, Ivan, Ade, Erick, Putri, Roni, dan Adit yang selalu memberi kebahagiaan dan keceriaan dalam hidupku.
13. Keluarga Solo, Sumenep, dan Banyuwangi yang selalu memberikan dukungan.
14. Om Sulaiman, Tante Iastri, dan Untung yang telah menjadi keluargaku selama berada di Jember.
15. Kakak sekaligus teman curhatku Mochamad Feriyanto, SE (Mas Feri) atas perhatian, persahabatan, persaudaraan, doa, dan motivasi serta pengalaman-pengalaman yang tak pernah aku alami sebelumnya dan tak akan kulupakan (asyik euy!). Semoga persaudaraan kita tak akan pernah lekang oleh waktu.
16. Seseorang yang selalu memberiku cinta dan menjadi sumber inspirasiku dalam berkarya (Thanks a lot).
17. Bapak Drs. Maulana S.K. M.Si dan ibu Dra. W. Dyah L.W serta adik Tasya, Evan, dan "si imut" ian yang telah mengajakku bergabung dalam "gilanya" Wisma Oposisi (gile bener!).
18. Saudara-saudaraku di Wisma Oposisi, Siswanto (Mr. cuex), Bagus (wong edan), Yatok (lowo syndrome), Teddy (extra), Roni (gerhana), Ridwan (papi), Imam (om), Sugi (pak bongky), bambang (megalovemania), Putra (pemetik

bunga), Joko (pak lik), Iwan (pak dhe), Aris (3C), dan Lutfi (luthunx), atas persahabatan, persaudaraan, dan kegilaan selama menjadi penghuni Wisma Oposisi (pertahankan kegilaan kita dimanapun kalian berada yach!).

19. Temanku di Halmapati, Emmy (emon_nyet), Mbak Tessy (tete), Reta (bugs bunny), Dwi (imut), Mbak Ira (sweety), pipit (the nanny), Sugi (she'dhenk), dsm atas kebaikan dan keceriaan selama menjadi warga Halmahera IV A.
20. Sahabatku Tiasa Nugraha Arisapna (A Shu) atas persahabatan selama ini, baik selama kuliah, latihan, maupun penelitian (Aakhirnya, wisudapun kita bareng!).
21. Digdha dan Reza (lonthong) atas Kuliah Kerja di September Ceria '03 yang ceria. Fita, Ristin, Iyan, Nia (Siti J'i), atas pertemanan kita selama ini.
22. Teman-teman Jurusan Manajemen angkatan 2000 khususnya kelas genap (MANAGE Y2K '00) atas kebersamaan dalam berjuang meraih cita dan mengukir kenangan selama masa studi. We are the family!
23. Saudara-saudara serta para pelatihku di Paduan Suara Mahasiswa Universitas Jember (PSM UNEJ) yang telah memberiku arti indahny dunia dengan not, tempo, nada, dan vokal. Serta saudara-saudaraku di Economy Choir (PSM FE UNEJ) atas kepercayaannya yang pernah menjadikanku seorang Ketum.
24. Saudara-saudaraku di FORKOGAMAS (Forum Komunikasi Keluarga Mahasiswa Sampang) yang selalu aku banggakan. Ja' ambu kanak!
25. Mas M. Yusuf (Bandung), Mas Oky S. (Malang), Mas Budi (Malang), Mas Agus H.S. "dr. X" (Surabaya), Mas Hendrik W. (Banyuwangi), yang telah memberikan doa dan dukungan jarak jauh. Thank's a lot!
26. Seluruh kru rental komputer Disbun dan warnet Maxima yang telah menjadi tempat tongkronganku selama di jember.
27. Seluruh pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca.

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	4
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	4
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya.....	6
2.2 Landasan Teori	8
2.2.1 Definisi Kepemimpinan	8
2.2.2 Fungsi Kepemimpinan.....	10
2.2.3 Teori kepemimpinan	11
2.2.4 Gaya Kepemimpinan.....	16
2.2.4.1 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Pada Tugas.....	17
2.2.4.2 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Pada Hubungan.....	17
2.2.5 Kepuasan Kerja.....	18
2.2.6 Teori Kepuasan.....	19

2.2.7 Cara Karyawan Mengungkapkan Ketidakpuasan.....	21
2.2.8 Mengukur Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	22
2.2.8.1 Ganjaran Yang Pantas	22
2.2.8.2 Pekerjaan Itu Sendiri	23
2.2.8.3 Rekan sekerja Yang Mendukung	23
2.2.8.4 Kesesuaian Antara Pekerjaan Dengan Kepribadian.....	24
2.2.9 Teori Yang Menghubungkan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan.....	24
2.3 Hipotesis.....	25
III. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian	26
3.2 Populasi dan Sampel	26
3.2.1 Populasi Penelitian	26
3.2.2 Metode Pengambilan Sampel.....	26
3.3 Metode Pengumpulan Data	27
3.3.1 Jenis Data	27
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data	27
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	27
3.4.1 Identifikasi Variabel	27
3.4.2 Definisi Operasional Variabel.....	28
3.5 Teknik Pengukuran Data.....	30
3.6 Metode Analisis Data	30
3.6.1 Uji Instrumen.....	30
3.6.2 Uji analisis Data	32
3.7 Batasan Masalah.....	34
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	37
4.1.1 Sejarah Singkat dan Landasan Hukum PT. TASPEN (Persero)	37
4.1.2 Berdirinya PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember	39

4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember.....	40
4.1.3.1 Struktur Organisasi.....	40
4.1.3.2 Uraian Tugas	42
4.1.4 Visi dan Misi PT. TASPEN (Persero).....	47
4.1.5 Kepegawaian Pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember	47
4.1.5.1 Karyawan.....	47
4.1.5.2 Golongan Kepegawaian	48
4.1.5.3 Tingkat Pendidikan	49
4.1.5.4 Jam Kerja.....	50
4.1.5.5 Sistem Penggajian	50
4.1.5.6 Jaminan Sosial Karyawan	50
4.1.6 Kegiatan Usaha PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember	51
4.1.6.1 Program Tabungan Hari Tua (THT)	51
4.1.6.2 Program Pensiun.....	52
4.1.7 Karakteristik Responden	53
4.1.8 Gambaran Umum Data Yang Diperoleh.....	54
4.2 Analisis Data	57
4.2.1 Uji Validitas	57
4.2.2 Uji Reliabilitas.....	58
4.2.3 Uji Analisis Data	59
4.2.4 Pembahasan.....	60
V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	62
5.2 Saran.....	62
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Penafsiran Koefisien Korelasi.....	34
Tabel 4.1 Formasi Karyawan PT. TASPEN (Persero) Cabang jember.....	48
Tabel 4.2 Jumlah Karyawan PT. TASPEN (persero) Cabang Jember Berdasarkan Golongan Kepegawaian.....	49
Tabel 4.3 Jumlah Karyawan PT. TASPEN (persero) Cabang Jember Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	49
Tabel 4.4 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 4.5 Klasifikasi Responden Berdasarkan Golongan kepegawaian.....	54
Tabel 4.6 Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
Tabel 4.7 Validitas Instrumen Penelitian.....	58
Tabel 4.8 Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	59

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Flow Chart Kerangka Pemecahan Masalah.....	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember.....	41

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Hasil Skoring Pada Kuesioner
- Lampiran 3 Uji Validitas Instrumen
- Lampiran 4 Uji Reliabilitas Instrumen
- Lampiran 5 Uji Korelasi Rank Spearman
- Lampiran 6 Tabel Angka Kritis Nilai r (*Product Moment*)
- Lampiran 7 Daftar t Tabel
- Lampiran 8 Daftar r_s Tabel



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai. Untuk dapat mewujudkan tujuan tersebut, maka organisasi atau perusahaan memerlukan manajemen yang baik yang dapat mengelola organisasi. Secara umum manajemen dapat didefinisikan sebagai proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Namun di dalam mengelola organisasi tidak hanya manajemen yang baik saja yang dibutuhkan, tetapi juga diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat diandalkan. Terlebih lagi pada era globalisasi seperti saat ini, dimana persaingan dunia usaha semakin ketat sehingga peran sumber daya manusia sangat menentukan terhadap kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi atau perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia yang bertugas mengelola unsur manusia yang dalam hal ini adalah tenaga kerja atau karyawan agar diperoleh kepuasan kerja yang dapat dirasakan oleh tenaga kerja atau karyawan tersebut. Secara garis besar manajemen terdiri dari beberapa fungsi yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan, dan fungsi pengawasan. Namun selain keempat fungsi tersebut, masih terdapat satu fungsi lagi yang tak kalah pentingnya yaitu fungsi kepemimpinan. Hal ini dikarenakan fungsi kepemimpinan merupakan faktor utama yang menjadi penggerak dari fungsi-fungsi lainnya, dan keberhasilan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sangat tergantung pada keahlian, keuletan, dan keterampilan dari pemimpinnya.

Kepemimpinan merupakan kegiatan manajerial sebagai upaya proses mengarahkan dan mengontrol kegiatan yang berkaitan dengan tugas dari bawahannya. Kepemimpinan mempunyai banyak pengertian yang secara garis besar dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi sosial dengan pengaruh yang dimiliki yang sengaja digunakan oleh seorang

terhadap orang lain agar mau melaksanakan kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Berdasarkan hal tersebut, berarti di dalam kepemimpinan terdapat seorang pemimpin dan bawahan. Pemimpin dapat diartikan sebagai sosok karismatik yang mampu membuat keputusan yang baik serta mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin haruslah memberi arahan-arahan kepada bawahannya dan adanya jalinan komunikasi vertikal dan horisontal dalam sistem dan jaringan kerja antara pemimpin dengan anggota yang dipimpinnya. Komunikasi yang ada di sini adalah komunikasi formal dan komunikasi informal dalam pergaulan dengan rekan kerja di waktu tertentu.

Keberhasilan kepemimpinan seorang pemimpin bukan hanya dapat dilihat dari pengelolaan bidang materi saja, tetapi yang lebih penting adalah pada pengelolaan sumber daya manusia (karyawan). Di dalam mengelola karyawan dan menciptakan komunikasi yang lebih baik, maka diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh semua karyawan. Gaya kepemimpinan juga dapat digunakan sebagai indikator untuk mengetahui keberhasilan kerja seorang pemimpin yang ditunjukkan dengan sikap dan karakter yang didukung oleh bakat dan pengetahuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk menggerakkan dan memotivasi bawahan agar melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik guna mencapai tujuan organisasi. Namun gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan karyawan bukanlah jaminan bagi keberhasilan pemimpin dalam memimpin organisasi. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin haruslah sesuai pula dengan kondisi dan situasi yang ada di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin, gaya kepemimpinan tersebut hendaknya dapat memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi sikap, perilaku, dan kepuasan kerja karyawan. Jika pemimpin menunjukkan atau mempunyai suatu sikap atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang diinginkan oleh karyawan, maka gaya kepemimpinan tersebut akan

mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan, demikian pula sebaliknya..

Seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil dalam memimpin organisasi atau perusahaan jika kinerja karyawan baik, dan karyawan memiliki perilaku yang positif. Dengan demikian maka akan tercipta motivasi kerja dari para karyawan, semangat karyawan dalam bekerja menjadi lebih meningkat sehingga prestasi karyawan menjadi lebih baik dan karyawan akan merasakan adanya kepuasan dalam bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan cerminan atau penilaian dari perasaan pekerja, baik perasaan suka atau tidak suka terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Ada beberapa indikator atau kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur atau menilai kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins (1996 : 181) ada empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu ganjaran yang pantas, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian. Dengan adanya kriteria atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, maka perusahaan dapat mengetahui tingkat kepuasan karyawannya selama bekerja di perusahaan tersebut.

Tingkat kepuasan kerja antara karyawan yang satu dengan yang lainnya tidaklah sama. Hal ini dikarenakan individu atau pribadi karyawan yang satu dengan yang lain dalam suatu organisasi atau perusahaan tidaklah sama, sehingga mengakibatkan tingkat kepuasan yang dirasakan tidak sama. Untuk mengatasi situasi yang demikian maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat yang sesuai dengan keinginan karyawan sehingga dapat mempengaruhi karyawan yang memiliki sifat individual yang berbeda-beda dan juga sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi atau perusahaan, sehingga tujuan organisasi atau perusahaan akan tercapai.

1.2 Rumusan Masalah

PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang asuransi sosial dan dana pensiun yang dalam

melaksanakan tugas pokoknya selalu berupaya meningkatkan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pesertanya. PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember memiliki sejumlah karyawan yang memiliki karakter atau sifat yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Untuk dapat menciptakan kepuasan kerja yang dapat dirasakan oleh para karyawan, maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat yang dapat diterima oleh semua karyawan dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Jika demikian, maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan yaitu pelayanan kepada peserta akan lebih baik. Dengan demikian maka peserta akan merasa senang terhadap pelayanan perusahaan.

Penilaian bawahan terhadap efektifitas pemimpin tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin yang ditunjukkan oleh sikap dan perilaku dari pimpinan tersebut. Selain itu, keefektifitasan pemimpin juga dapat dipengaruhi oleh situasi dimana gaya kepemimpinan tersebut diterapkan. Jadi, dengan gaya kepemimpinan yang tepat belum tentu karyawan akan merasakan kepuasan kerja, dan demikian pula sebaliknya dengan gaya kepemimpinan yang dianggap kurang tepat, terkadang dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. TASPEN (persero) Cabang Jember?
- b. Seberapa kuatkah hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

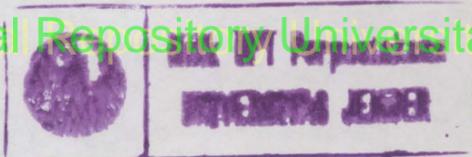
Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember.
- b. Untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penulis berharap bahwa penelitian ini akan mempunyai manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan atau instansi, diharapkan dapat dijadikan informasi atau masukan bagi pemimpin dalam memahami gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Yang mana informasi ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia.
- b. Bagi akademik, diharapkan dapat menjadi sumber referensi atau kajian untuk penelitian lebih lanjut di bidang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Bagi penulis, penelitian ini sebagai wujud dari aplikasi ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah dan sebagai pembandingan dengan kenyataan di lapangan.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Ayunda Dianawati, 2002. Penelitian ini meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan yang dilakukan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Jember. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan walaupun lemah.

Metode pengambilan sampel penelitian tersebut menggunakan metode *simple random sampling* yaitu sampel yang diambil secara acak dengan teknik undian atau lotre. Indikator yang digunakan untuk mendekati variabel gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan. Sedangkan indikator yang digunakan untuk mendekati variabel kepuasan kerja karyawan adalah ganjaran yang pantas, pekerjaan itu sendiri, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, dan kondisi kerja dan rekan sekerja yang mendukung.

Penghitungan statistik non parametrik menggunakan metode analisis data rank spearman yang menyatakan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Jawa Timur Cabang Jember yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi (2-tailed) sebesar 0,016 lebih kecil dari nilai α yang disaratkan sebesar 0,05. Sifat hubungan antara kedua variabel tersebut adalah lemah dan searah yang ditunjukkan oleh nilai korelasi Rank Spearman (r_s) sebesar 0,352.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya :

1. Merupakan penelitian korelasional yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kedua variabel.
2. Alat analisis yang digunakan adalah metode Rank Spearman.
3. Pengukurannya dengan menggunakan skala ordinal, dengan menggunakan kuesioner.
4. Taraf signifikansinya adalah 5%.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya :

1. Objek atau tempat penelitian.
2. Jenis dan jumlah populasi dan sampel.
3. Pada penelitian sebelumnya tidak menggunakan uji instrumen, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, sedangkan pada penelitian ini menggunakan uji instrumen.

Penelitian sebelumnya juga dilakukan oleh Wahyu Setiorini, 2004 yang meneliti tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan yang dilaksanakan di PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember. Sampel yang diambil adalah semua populasi (*total population*). Indikator yang digunakan untuk mendekati variabel gaya kepemimpinan adalah berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Sedangkan indikator yang digunakan untuk mendekati variabel kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, pekerjaan itu sendiri, dan rekan sekerja yang mendukung.

Penghitungan data dengan menggunakan metode analisis data Rank Spearmann yang menyatakan ada hubungan antara kedua variabel. Hasil t hitung sebesar 2,2144 lebih besar dari t tabel yaitu 2,0170. Sedangkan hasil Rank Spearmann yang bertanda positif dan nyata yaitu sebesar 0,3200 menunjukkan hubungan yang terjadi antara variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja bersifat searah namun lemah.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya :

1. Merupakan penelitian korelasional yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kedua variabel.
2. Merupakan penelitian populasi.
3. Alat analisis yang digunakan adalah metode Rank Spearmann.
4. Pengukurannya dengan menggunakan skala ordinal, dengan menggunakan kuesioner.
5. Taraf signifikansinya 5%.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya :

1. Objek atau tempat pelaksanaan penelitian.

2. Indikator variabel kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, pekerjaan itu sendiri, dan rekan sekerja yang mendukung. Sedangkan pada penelitian ini adalah ganjaran yang pantas, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Sebelum membahas mengenai gaya kepemimpinan, terlebih dahulu akan dibahas mengenai pemimpin dan kepemimpinan. Pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu (Winardi, 1989 : 414). Menurut Timple (dalam Umar, 2000 : 31) pemimpin adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan. Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (dalam Sutarto, 2002 :186) pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Gannon (dalam Sutarto, 2002 : 186) juga mengemukakan definisi pemimpin yaitu seorang atasan yang mempengaruhi perilaku bawahannya. Jadi secara garis besar pemimpin dapat didefinisikan sebagai sosok karismatik yang mampu membuat keputusan yang baik dan mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan menurut Winardi (1990 : 47) adalah merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern, maupun faktor ekstern. Sedangkan menurut Wursanto (2003 : 267) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para pengikut, para bawahan) sehingga orang

lain mau mengikuti apa yang menjadi kehendaknya. Dari definisi tersebut, orang lain dapat diartikan sebagai pengikut atau para bawahan.

Lebih lanjut Fleishman (dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1995: 334) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi itu menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan proses komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut. Unsur lain dari definisi tersebut berfokus pada pencapaian tujuan. Menurut Agarwal (dalam Anoraga dan Suyati, 1995 : 186) kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan.

Rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh Sutarto (2002 : 363). Boone dan Kurtz (dalam Anoraga dan Suyati, 1995 : 187) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik.

Sementara Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1995 : 334) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Nimran (1997 : 54) kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki. Sama halnya dengan Nimran, Gitosudarmo dan Sudito (2000 : 127) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Demikian pula dengan Davis dan Newstrom (2003 : 152) yang menerangkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan

antusias mencapai tujuan. Kepemimpinan yang berhasil memerlukan perilaku yang menyatukan dan merangsang pengikut untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam situasi tertentu. Dan menurut Stoner (dalam Umar, 2000 : 31) kepemimpinan adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Jadi di dalam kepemimpinan terdapat seorang pemimpin dan bawahan. Dari definisi-definisi tersebut jelas bahwa inti dari kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain. Kemampuan mempengaruhi orang lain ini mempunyai maksud yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, tujuan dari kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain, dalam hal ini adalah karyawan atau bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan cerminan dari keefektifan kepemimpinan seorang pemimpin. Sedangkan karyawan atau bawahan menilai keefektifan pemimpin dari sudut kepuasan yang mereka rasakan selama pengalaman kerja secara menyeluruh.

2.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Agar dapat beroperasi secara efektif, sebuah kelompok membutuhkan seseorang untuk menjalankan dua fungsi utama yaitu fungsi "yang bertalian dengan tugas" atau fungsi pemecahan masalah, dan fungsi "pembinaan kelompok" atau fungsi sosial.

Menurut Siagian (2003 : 46) ada 5 fungsi dari kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi penentu arah

Tujuan yang ada pada setiap organisasi dapat dicapai melalui kerja sama yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin mengelola secara efektif. Jadi, arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pemimpin.

2. Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi pemimpin sebagai juru bicara menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan (ekstern).

3. Fungsi sebagai komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator menekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan (intern).

4. Fungsi sebagai mediator

Kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif, dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas seorang pemimpin. Hal ini disebabkan karena konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

5. Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi sumber daya, dana dan tenaga serta spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan bermacam-macam sehingga diperlukan integrator utama pada hirarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pemimpin, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin penting pula makna peranan tersebut.

2.2.3 Teori Kepemimpinan

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, (1995 : 335) di dalam mempelajari kepemimpinan ada banyak teori yang dapat dijadikan acuan. Namun teori-teori tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga golongan, yaitu :

1. Teori Sifat

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa dapat ditemukan sejumlah ciri individu terbatas dari pemimpin yang efektif. Unsur-unsur testing

kepegawaian dari manajemen keilmuan dalam kadar yang signifikan, mendukung teori sifat kepemimpinan. Unsur-unsur testing kepegawaian tersebut adalah :

a. Kecerdasan (intelligence)

Salah satu penemuan yang penting ialah bahwa perbedaan kecerdasan yang menyolok antara pemimpin dan pengikutnya mungkin akan tidak fungsional. Suatu kecenderungan umum menunjukkan bahwa pemimpin lebih cerdas dari pengikutnya.

b. Kepribadian (personality)

Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa sifat kepribadian seperti keuletan, orisinalitas, integritas pribadi, dan kepercayaan diri berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif. Individu yang menampilkan kepribadiannya adalah pemimpin yang efektif.

c. Karakteristik fisik (physical characteristic)

Studi tentang hubungan antara kepemimpinan yang efektif dengan karakteristik fisik seperti umur, tinggi, dan berat badan, dan penampilan mengungkapkan hasil yang bertentangan. Di satu sisi, tubuh yang terlalu tinggi dan terlalu berat dibanding rata-rata kelompok tentunya tidak menguntungkan untuk mencapai posisi kepemimpinan, namun di sisi lain banyak organisasi yang membutuhkan orang dengan fisik yang besar untuk menjamin kepatuhan pengikutnya.

d. Kemampuan supervisi

kemampuan supervisi didefinisikan sebagai pendayagunaan segala bentuk praktek supervisi secara efektif ditunjukkan oleh persyaratan situasi tertentu. Ciri-ciri kepemimpinan tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan kombinasi dalam upaya mempengaruhi pengikut. Interaksi ini mempengaruhi hubungan pemimpin dengan pengikut.

2. Teori Perilaku Pribadi

Teori ini mengkaji perilaku pemimpin dan dampaknya atas prestasi dan kepuasan kerja karyawan. Sekarang terdapat sejumlah teori kepemimpinan

perilaku pribadi yang terkenal. Namun ada dua penelitian yang terbesar dan terkenal yang pernah dilakukan, yaitu :

a. Penelitian Universitas Michigan.

Pada tahun 1947, para peneliti yang diilhami Likert memulai penelitian tentang cara terbaik mengelola upaya orang-orang untuk mencapai sasaran prestasi dan kepuasan yang diharapkan. Tujuan dari tim riset kepemimpinan ini adalah untuk menemukan prinsip-prinsip dan metode kepemimpinan yang efektif. Melalui wawancara dengan para pemimpin dan pengikutnya, para peneliti mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yang disebut dengan berorientasi pada pekerjaan (*job centered*) yang mana pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini mempraktekan penyeliaan ketat sehingga bawahan melaksanakan tugas mereka dengan menggunakan prosedur yang ditentukan dengan jelas dan berorientasi pada karyawan (*employee centered*) yang mana pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini yakin tentang perlunya pendelegasian pengambilan keputusan dan upaya membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan mereka dengan menciptakan suatu lingkungan kerja yang mendorong.

b. Penelitian Universitas Negeri Ohio

Program penelitian yang diketuai oleh Fleishman ini menghasilkan teori dua faktor tentang kepemimpinan. Penelitian tersebut memisahkan dua faktor kepemimpinan. Yang pertama, diacu sebagai pemrakarsa struktur (*initiating structure*) yang merupakan perilaku di mana pemimpin yang mengorganisasi dan menetapkan hubungan dalam kelompok tersebut, cenderung membentuk pola dan saluran komunikasi yang ditetapkan dengan baik, dan saluran komunikasi, dan menunjukkan cara-cara penyelesaian pekerjaan. Dan yang kedua, diacu sebagai pertimbangan (*consideration*) yaitu menyangkut perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, respek, kehangatan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut.

3. Teori Situasional

Kepemimpinan selanjutnya adalah kepemimpinan situasional yang mengemukakan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara kepribadian, tugas, kekuasaan, sikap, dan persepsi. Ada tiga pendekatan kepemimpinan yang berorientasikan situasi yaitu :

a. Model kepemimpinan kontingensi

Model kontingensi keefektifan kepemimpinan dikembangkan oleh Fiedler. Model tersebut mendalilkan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dengan kadar menguntungkan tidaknya situasi. Kepemimpinan dipandang sebagai suatu hubungan yang didasarkan atas kekuasaan dan pengaruh. Jadi, keefektifan kepemimpinan tergantung pada tepat tidaknya gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dengan situasi yang ada di dalam organisasi tersebut.

b. Model kepemimpinan Vroom-Yetton

Vroom dan yetton telah mengembangkan sebuah model pengambilan keputusan kepemimpinan yang menunjukkan jenis-jenis situasi di mana berbagai tingkatan pengambilan keputusan partisipatif akan tepat. Mereka mencoba menyediakan suatu model normatif. Pendekatan mereka berasumsi bahwa suatu gaya kepemimpinan tunggal adalah tepat untuk segala situasi tidak seperti hanya Fiedler, Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus cukup luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan mereka agar sesuai dengan situasi. Fiedler berpendapat bahwa situasi harus diubah agar cocok dengan gaya kepemimpinan yang kaku.

c. Model jalan-tujuan

Model jalan-tujuan mencoba memprakirakan keefektifan kepemimpinan dalam situasi yang berbeda. Menurut model ini, pemimpin adalah efektif karena dampak positifnya terhadap motivasi kemampuan bekerja, dan kepuasan pengikutnya. Dikatakan sebagai jalan-tujuan karena menitikberatkan atas cara pemimpin mempengaruhi persepsi pengikut

tentang tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan. Beberapa karya pemula tentang teori jalan tujuan menyatakan bahwa pemimpin akan efektif dengan menyediakan imbalan bagi bawahan dan menjadikan imbalan tersebut tergantung pada kemampuan bawahan mencapai tujuan khususnya. Karya pemula jalan-tujuan ini mengarah pada pengembangan suatu teori yang rumit yang melibatkan empat gaya khas perilaku pemimpin yaitu direktif, suportif, partisipatif, dan prestasi. Pemimpin yang direktif cenderung memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengetahui hal-hal yang diharapkan dari mereka. Pemimpin yang suportif memperlakukan bawahan sederajat. Pemimpin yang partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran dan gagasan mereka sebelum mencapai keputusan. Pemimpin yang berorientasi prestasi menetapkan tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan berprestasi pada tingkat yang paling tinggi, dan terus berupaya meningkatkan prestasi. Berbagai studi riset mengungkapkan bahwa keempat gaya tersebut dapat dipraktekkan oleh pemimpin yang sama dalam berbagai situasi.

d. Teori atribusi

Teori atribusi (*attribution theory*) mengemukakan bahwa pemahaman dan peramalan tentang reaksi orang terhadap peristiwa di sekitar mereka, ditingkatkan dengan mengetahui alasan kausal mereka atas kejadian tersebut. Penekanan teori atribusi terutama menyangkut proses kognitif di mana seseorang mengartikan perilaku sebagai disebabkan oleh (atau diatribusikan dengan) petunjuk tertentu dalam lingkungan yang relevan. Teori atribusi mencoba menjelaskan "mengapa" perilaku terjadi. Pendekatan atribusi dimulai dengan pandangan bahwa pemimpin pada dasarnya adalah seorang pengolah informasi. Dengan kata lain, pemimpin mencari berbagai petunjuk yang bersifat informasi yang menerangkan alasan terjadinya sesuatu, dan dari petunjuk itu pemimpin mencoba

menata penjelasan kausal sebagai pedoman bagi perilaku kepemimpinannya.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan

Untuk dapat mempengaruhi bawahan atau karyawan guna mencapai tujuan dan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan, pemimpin harus memperhatikan faktor komunikasi. Komunikasi ini akan lebih baik jika didukung oleh gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh para bawahan. Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin orang lain (Boone dan Kurtz dalam Anoraga dan Suyati, 1995 : 212). Sedangkan menurut Flippo (1989 : 122) gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Sementara menurut Thoha (1998 : 265) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat.

Davis dan Newstrom (2003 : 162) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap memimpin dalam politik. Gaya tersebut berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa, atau orientasi terhadap tugas dan orang.

Banyak penelitian mengenai kepemimpinan yang telah dilakukan oleh para pakar. Dari sekian banyak penelitian yang telah dilakukan, ada dua penelitian terbesar yang dilakukan oleh Ohio State University dan satu penelitian lagi yang dilakukan oleh University of Michigan. Hasil penelitian dari Ohio State University memberi indikasi bahwa para bawahan memandang perilaku atasannya pertama-tama dalam kaitannya dengan dua dimensi atau kategori dari perilaku yaitu *consideration* dan *initiating structure*. Sedangkan hasil dari penelitian dari University of Michigan menggolongkan dua perilaku atau gaya kepemimpinan yang dapat dijadikan indikator kepemimpinan yang efektif yaitu gaya

kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau *task-oriented* yang sama dengan *initiating structure* dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan atau *relationship-oriented* yang sama dengan *consideration*.

Pada intinya, dari kedua penelitian tersebut gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin digolongkan menjadi dua yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan.

2.2.4.1 Gaya Kepemimpinan yang Berorientasi pada Tugas

Menurut Yukl (1998 : 45) berorientasi pada tugas atau *initiating structure* adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari para bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. *Initiating structure* adalah tingkat dimana seorang pemimpin mendefinisikan dan merancang peran dirinya serta peran-peran bawahannya ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok (Wexley, 1992 : 193).

Davis dan Newstrom (2003 : 165) berpandangan bahwa para pemimpin yang berorientasi pada tugas yang terstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orang-orang sibuk dan mendesak mereka untuk berproduksi.

Gitosudarmo (2000 : 133) menyebut berorientasi tugas dengan istilah pemrakarsa struktur yaitu berkaitan dengan sejauh mana pemimpin mengorganisir dan menentukan tugas, menetapkan cara menyelesaikan tugas, membentuk jaringan komunikasi, dan menilai prestasi kelompok. Sedangkan Robbins (1996 : 39) menyebut berorientasi tugas dengan berorientasi produksi, dimana pemimpin menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota mereka adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu.

2.2.4.2 Gaya Kepemimpinan yang Berorientasi pada Hubungan

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan atau *consideration* adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian kepada bawahan, dan memperhatikan

kesejahteraan mereka (Yukl, 1998 : 44). Menurut Wexsley (1992 : 193) konsiderasi adalah tingkat dimana seorang pemimpin bertindak dalam cara yang hangat dan supportive serta menunjukkan perhatian kepada bawahan.

Sementara Davis dan Newstrom (2003 : 166) berpendapat bahwa pemimpin yang sangat berorientasi pada konsiderasi (orientasi hubungan) akan mencapai tingkat kepuasan kerja dan produktivitas yang agak lebih tinggi, sebab pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan manusiawi para pegawai. Pemimpin seperti ini biasanya berusaha untuk membina kerja tim dan membantu para pegawai untuk menanggulangi masalah mereka.

Perilaku pemimpin yang meliputi kepercayaan, saling menghargai, persahabatan, dukungan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan adalah definisi mengenai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yang dikemukakan oleh Gitosudarmo (2000 : 133) yang disebutnya sebagai pertimbangan. Sedangkan Robbins (1996 : 42) menyebut berorientasi pada hubungan ini dengan istilah berorientasi karyawan dimana seorang pemimpin menekankan hubungan antar pribadi. Mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan karyawan atau bawahan mereka dan menerima baik perbedaan individu di antara anggota-anggota.

2.2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat penting di dalam kehidupan suatu organisasi atau perusahaan. Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri para karyawan yang memiliki sifat dan karakter berbeda-beda. Hal ini dikarenakan karyawan yang tidak merasakan kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis yang pada gilirannya akan menjadi frustrasi dan pada akhirnya karyawan tersebut akan memilih untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan maupun bagi organisasi atau perusahaan, terutama karena dapat menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja organisasi atau perusahaan.

Kepuasan kerja adalah merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya (Umar, 2000 : 36). Menurut Robbins (1996 : 179) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Sementara Wexley (1992 : 129) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai cara pandang seseorang pekerja merasakan pekerjaannya.

Anoraga dan Suyati (1995 : 125) berpendapat bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Sedangkan Siagian (1996 : 295) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Sama halnya dengan Siagian, menurut Davis dan Newstrom (2003 : 105) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang yang relatif berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku.

2.2.6 Teori Kepuasan

Teori kepuasan kerja memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996 : 96) ada empat teori penting tentang kepuasan, yaitu :

1. Hierarki Kebutuhan Maslow (Maslow Need Hierarchy)

Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat tertinggi adalah kebutuhan akan perwujudan diri (*self-actualization needs*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis; keselamatan dan keamanan (*safety and security*); rasa memiliki (*belongingness*), sosial dan cinta; harga diri (*esteems*); dan perwujudan diri. Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Teori Maslow didasarkan atas anggapan bahwa orang mempunyai keinginan

untuk berkembang dan maju. Asumsi ini mungkin benar bagi sebagian karyawan, tetapi tidak bagi karyawan lainnya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat menyebabkan frustrasi, konflik, dan ketegangan mental.

2. Teori ERG Alderfer

Alderfer setuju dengan pendapat Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki. Akan tetapi, hirarki kebutuhannya hanya meliputi tiga peringkat kebutuhan yaitu eksistensi, keterkaitan, dan pertumbuhan. Penjelasan Alderfer tentang kebutuhan berbeda dengan Maslow dalam beberapa hal. Pertama, Alderfer mengajukan suatu kebutuhan tiga hirarki yaitu eksistensi (E) yang sama dengan kategori Maslow yaitu fisiologis dan keselamatan; kebutuhan akan keterkaitan (R) sama dengan kategori kebutuhan akan rasa memiliki, sosial, dan cinta; dan kebutuhan akan pertumbuhan (G) sama dengan kategori harga diri dan perwujudan diri. Kedua, teori ERG dan hirarki kebutuhan Maslow berbeda dalam cara bagaimana orang melangkah melalui rangkaian kebutuhan. Maslow berpendapat bahwa seseorang maju ke atas hirarki kebutuhan, segera setelah terpenuhi tingkat kebutuhan yang lebih rendah. Sedangkan menurut Alderfer, sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan yang dikemukakan Maslow, juga terjadi proses pengurangan keputusan.

Penjelasan tentang motivasi ERG Alderfer menyediakan saran yang penting bagi manajer tentang perilaku. Teori ERG mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan itu.

3. Teori Dua Faktor Dari Herzberg

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfiers-satisfiers*) atau faktor-faktor motivator iklim baik atau ekstrinsik- intrinsik tergantung dari orang yang membahas teori tersebut. Model Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan bukanlah konsep berdimensi satu. Penelitiannya

menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat.

4. Teori Kebutuhan Yang Dipelajari Dari McClelland

McClelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari ini adalah kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan berkuasa (*need for power*). McClelland mengemukakan bahwa jika kebutuhan seseorang sangat kuat, dampaknya ialah motivasi orang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah ke pemuasan kebutuhan. Salah satu ciri penting dari kebutuhan berprestasi McClelland ialah bahwa kebutuhan itu dapat dipelajari.

2.2.7 Cara Karyawan Mengungkapkan Ketidakpuasan

Di dalam suatu organisasi atau perusahaan, tidak jarang dan tidak sedikit karyawan yang tidak merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam sejumlah cara. Menurut Robbins (1996 : 184) ada empat cara yang sering digunakan karyawan dalam mengungkapkan rasa ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaannya, yaitu :

1. Keluar (*eksit*)

Adalah ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang diarahkan ke arah meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.

2. Suara (*voice*)

Adalah suatu bentuk ungkapkan rasa ketidakpuasan dengan cara aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

3. Kesetiaan (*loyalty*)

Adalah rasa ketidakpuasan yang diungkapkan dengan cara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela

organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk "melakukan hal yang tepat".

4. Pengabaian (*neglect*)

Adalah suatu bentuk ungkapan rasa ketidakpuasan yang dinyatakan dengan bersikap pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

2.2.8 Mengukur Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan digunakan indikator-indikator atau kriteria-kriteria kepuasan kerja. Dengan adanya kriteria atau indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, maka perusahaan dapat mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawannya selama bekerja di perusahaan tersebut. Menurut Robbins (1996 : 179) ada empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu ganjaran yang pantas, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian.

2.2.8.1 Ganjaran yang Pantas

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

Uang memiliki arti yang berbeda diantara individu yang berbeda pula. Uang dapat digunakan sebagai alat pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pokok

(pakaian, makanan, dan perumahan), namun dapat pula dijadikan sebagai simbol dari capaian (*achievement*) keberhasilan, dan penghargaan atau pengakuan.

Tidak semua orang mengejar uang di dalam bekerja, namun karyawan juga berusaha mendapatkan kebijaksanaan dan promosi yang adil. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi yang dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

2.2.8.2 Pekerjaan itu Sendiri

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

2.2.8.3 Rekan Sekerja yang Mendukung

Rekan sekerja di sini, selain teman sekerja juga menyangkut kondisi kerja. Seperti yang diketahui bersama bahwa manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa hidup sendiri. Demikian pula di dalam kehidupan suatu organisasi atau perusahaan, seseorang harus melakukan aksi interaksi dengan orang lain. Interaksi itu ada karena adanya saling ketergantungan dan karena adanya hubungan atau keterkaitan antara tugas yang satu dengan tugas yang lain. Dalam hal ini peran rekan sekerja sangat mendukung dalam penyelesaian kerja yang saling berkaitan. Dengan adanya rekan sekerja yang baik, maka pekerjaan akan dengan lebih mudah dapat diselesaikan. Oleh karena itu, dengan memiliki rekan sekerja yang ramah dan mendukung, juga menghantar pada kepuasan kerja karyawan yang meningkat (Robbins, 1996 : 182).

Selain memiliki rekan sekerja yang ramah dan mendukung, kondisi kerja juga menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins (1996 :181)

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

2.2.8.4 Kesesuaian Antara Pekerjaan Dengan Kepribadian

Masing-masing individu memiliki kepribadian yang berbeda-beda, demikian pula dengan pekerjaannya. Kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian akan mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan terhadap pekerjaannya, serta kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaannya apabila karyawan tidak merasakan kesesuaian.

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

2.2.9 Teori Yang Menghubungkan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Robbins (1996 : 43) di Ohio State University para peneliti menemukan bahwa tingkat keluar masuk karyawan yang paling rendah dan kepuasan karyawan yang paling tinggi bila di bawah pemimpin yang lebih berorientasi pada hubungan atau karyawan. Dan sebaliknya, pemimpin yang dinilai kurang berorientasi pada hubungan dan tinggi orientasi pada tugas, maka tingkat keluhan dan keluar masuk karyawannya tinggi.

Kesimpulan yang diperoleh para peneliti di University of Michigan hampir sama dengan hasil yang diperoleh di Ohio State University, yaitu sempat kuat

mendukung pemimpin yang berorientasi karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan dikaitkan dengan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi. Pemimpin yang berorientasi pada produksi cenderung dikaitkan dengan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan yang rendah.

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

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

2.3 Hipotesis

Ada dua jenis hipotesis, yaitu hipotesis nol (*null hypothesis*) yang merupakan pernyataan bahwa tidak ada hubungan antara kedua variabel, dan hipotesis alternatif (*alternative hypothesis*) yang menyatakan bahwa ada hubungan antara kedua variabel. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

Ho : Tidak ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember.

Ha : Ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember.



III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan ada tidaknya hubungan antara dua variabel, sehingga rancangan penelitian yang dilakukan adalah penelitian korelasional. Dengan teknik ini dapat diketahui hubungan variasi dalam sebuah variabel dengan variabel lainnya, dimana besarnya hubungan dinyatakan dalam bentuk korelasi.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, baik hasil menghitung maupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif, daripada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas (Sudjana, 1996 : 161). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember. Jumlah karyawan tetap pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember adalah 32 (tigapuluh dua) orang, tidak termasuk pemimpin.

3.2.2 Metode Pengambilan Sampel

Menurut Sudjana (1996 : 161) sampel adalah sebagian yang diambil dari populasi dengan menggunakan cara-cara tertentu. Menurut Arikunto (1990 : 125) bahwa sebagai acuan (patokan), jika peneliti mempunyai beberapa ratus objek dalam populasi, mereka dapat menentukan kurang lebih 25%-30% dari jumlah objek tersebut. Jika jumlah anggota objek dalam populasi hanya meliputi antara 100-150 orang, dan dalam pengumpulan data peneliti menggunakan angket, sebaiknya objek sejumlah itu diambil semua.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka seluruh populasi yaitu karyawan PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember yang berjumlah 32 (tigapuluh dua) orang adalah objek penelitian. Dengan kata lain, metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *total population*.

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama atau langsung dari tempat penelitian dengan menggunakan metode-metode tertentu.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain dan tidak diusahakan sendiri. Sumber data sekunder adalah bukti-bukti tulisan (dokumentasi), jurnal-jurnal laporan dari pakar atau peneliti dan instansi yang terkait.

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik atau cara pengumpulan data, khususnya data primer dalam penelitian ini adalah :

1. Interview

Interview adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara pada beberapa sumber informasi di lapangan. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang bersifat tertutup, yaitu daftar pertanyaan tentang variabel-variabel yang akan diteliti yang dibagikan kepada responden untuk diisi yang jawabannya telah disediakan.

2. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan terhadap hasil pengamatan secara langsung.

3.4 Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Identifikasi Variabel

Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel *independent* atau variabel bebas (X) dan variabel *dependent* atau variabel terikat (Y).

1. variabel *independent* atau variabel bebas (X)

Variabel *independent* atau variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, yang dalam pendekatannya menggunakan indikator :

- a. berorientasi pada tugas (X_1)
- b. berorientasi pada hubungan (X_2)
2. Variabel *dependent* atau variabel terikat (Y)

Variabel *dependent* atau variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan, yang dalam pendekatannya menggunakan indikator:

- a. ganjaran yang pantas
- b. pekerjaan itu sendiri
- c. rekan sekerja yang mendukung
- d. kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian

3.4.2 Definisi Operasional Variabel

1. Gaya Kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan adalah suatu sikap yang diwujudkan oleh pemimpin baik melalui perbuatan maupun ucapannya dalam usaha atau proses mengarahkan dan mempengaruhi kerja bawahannya agar mau mengikuti apa yang diinginkan oleh pemimpinnya. Untuk mengetahui indikator gaya kepemimpinan digunakan dua macam pendekatan yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (X_1)

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin menentukan dan menstruktur perannya sendiri dan peran dari para bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok (Yukl, 1998 : 45). Item-item dari indikator gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah sebagai berikut :

1. Mengkoordinasi kegiatan-kegiatan karyawan
2. Menekankan pentingnya memenuhi batas waktu
3. Memberikan instruksi yang jelas
4. Menugaskan kepada bawahan untuk mengikuti prosedur-prosedur standar
5. Memberi kritik pada pekerjaan yang jelek

b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (X_2)

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan cara ramah dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Yukl, 1998 : 44). Item-item dari indikator gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan adalah sebagai berikut :

1. Melakukan konsultasi dengan bawahan mengenai hal yang penting sebelum dilaksanakan
2. Bersedia mendengarkan masalah dari bawahan
3. Bersedia untuk menerima saran dan kritik dari para bawahan
4. Memberikan dukungan dan dorongan kepada bawahan
5. Mengembangkan sikap bersahabat

2. Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Kepuasan kerja karyawan adalah merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Indikator yang digunakan sebagai alat ukur kepuasan kerja karyawan adalah :

a. Ganjaran yang pantas

Item-item yang digunakan adalah :

1. Gaji atau imbalan yang diterima mencukupi atau tidak
2. Keadilan dalam promosi
3. Pengembangan karier
4. Kesesuaian antara imbalan yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan.

b. Pekerjaan itu sendiri

Item-item yang digunakan adalah :

1. Kebosanan dalam pekerjaan
2. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target
3. Perubahan dalam pekerjaan
4. Mendapat pekerjaan yang banyak

c. Rekan sekerja yang mendukung

Item-item yang digunakan adalah :

1. Kenyamanan di tempat bekerja
2. Suasana dan kondisi tempat bekerja yang mendukung
3. Teman sekerja yang mempengaruhi dalam bekerja

d. Kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian

Item-item yang digunakan adalah :

1. Tekanan dalam bekerja
2. Kesesuaian antara pekerjaan dengan keinginan
3. Kesesuaian beban kerja dengan waktu dan tenaga

3.5 Teknik Pengukuran Data

Penelitian ini menggunakan skala ordinal (bertingkat) untuk menunjukkan tingkat kedudukan individu yang satu terhadap yang lainnya dalam karakteristik tertentu. Selanjutnya untuk mengukur masing-masing variabel digunakan skala likert. Skala pengukuran variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan menggunakan skor 1 sampai dengan 5. Skor 1 untuk pernyataan atau jawaban responden yang tidak mendukung pertanyaan. Skor 2 untuk jawaban responden yang kurang mendukung pertanyaan. Skor 3 untuk jawaban responden yang cukup mendukung pertanyaan. Skor 4 untuk jawaban responden yang mendukung pertanyaan. Sedangkan skor 5 untuk jawaban responden yang benar-benar atau sangat mendukung pertanyaan.

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan dengan rumus (Sugiyono, 2003 :114) :

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

dimana :

r = koefisien korelasi

X = nilai variabel bebas

Y = nilai variabel terikat

n = jumlah responden

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama (Singarimbun dan Effendi, 1989 : 140). Rumus yang digunakan adalah Spearmann_brown yaitu :

$$r_{11} = \frac{2Xr_{1/21/2}}{(1 + r_{1/21/2})}$$

dimana :

r_{11} = reliabilitas instrumen

$r_{1/21/2}$ = r_{xy} yang disebutkan sebagai indeks korelasi antara 2 belahan instrumen

Langkahnya dengan membuat tabel analisis butir soal/butir pertanyaan dan dikelompokkan menjadi dua yaitu belahan awal-akhir atau belahan genap/ganjil. Belahan awal atau genap sebagai X, sedangkan belahan akhir/ganjil sebagai Y. untuk mendapatkan reliabilitas dihitung dahulu dengan menggunakan rumus product moment.

Hasil dari penghitungan Spearmann-Brown dikonsultasikan dengan r tabel product moment dengan taraf kesalahan 5 %. Apabila r_{11} (reliabilitas instrumen) lebih besar dari r tabel maka instrumen tersebut reliabel, dan

sebaliknya jika r_{11} lebih kecil dari r tabel maka instrumen tersebut tidak reliabel.

3.6.2 Uji Analisis Data

sesuai dengan tujuan penelitian ini yang ingin mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, maka penelitian ini menggunakan uji statistik korelasi Rank Spearmann dengan tingkat signifikansi sebesar 5 % (0,05).

Adapun rumus dari koefisien korelasi Rank Spearmian menurut Siegel (1997 : 256) adalah :

$$rs = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N di^2}{N^3 - N}$$

Jika dalam penghitungan terjadi rank kembar atau nilai rank sama, maka digunakan rumus (Siegel, 1997 : 256) :

$$rs = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum di^2}{2\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

dimana menurut siegel (1997 : 257) untuk mencari $\sum x^2$ dan $\sum y^2$ digunakan rumus :

$$\sum x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Tx$$

$$\sum y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Ty$$

Untuk mencari T_x dan T_y , maka dapat digunakan rumus (Siegel, 1997 : 256) :

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

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

Untuk menguji signifikansi dari Rank Spearmann (r_s) adalah dengan menggunakan t test (Siegel, 1997 : 263) yaitu :

$$t = r_s \sqrt{\frac{N-2}{1-r_s^2}}$$

dimana :

r_s = koefisien korelasi Rank Spearmann

n = jumlah responden

T = jumlah nilai kembar

T_x = frekuensi nilai kembar variabel X

T_y = frekuensi nilai kembar variabel Y

di = diferensial integral

Teknik analisis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan komputer program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) realise 10 for windows. Adapun untuk mengetahui kriteria kekuatan korelasi antara kedua variabel tersebut, dapat digunakan tabel penafsiran korelasi (Sugiyono dan Wibowo, 2001 : 172) sebagai berikut :

Tabel 3.1 Penafsiran Koefisien Kerelasi

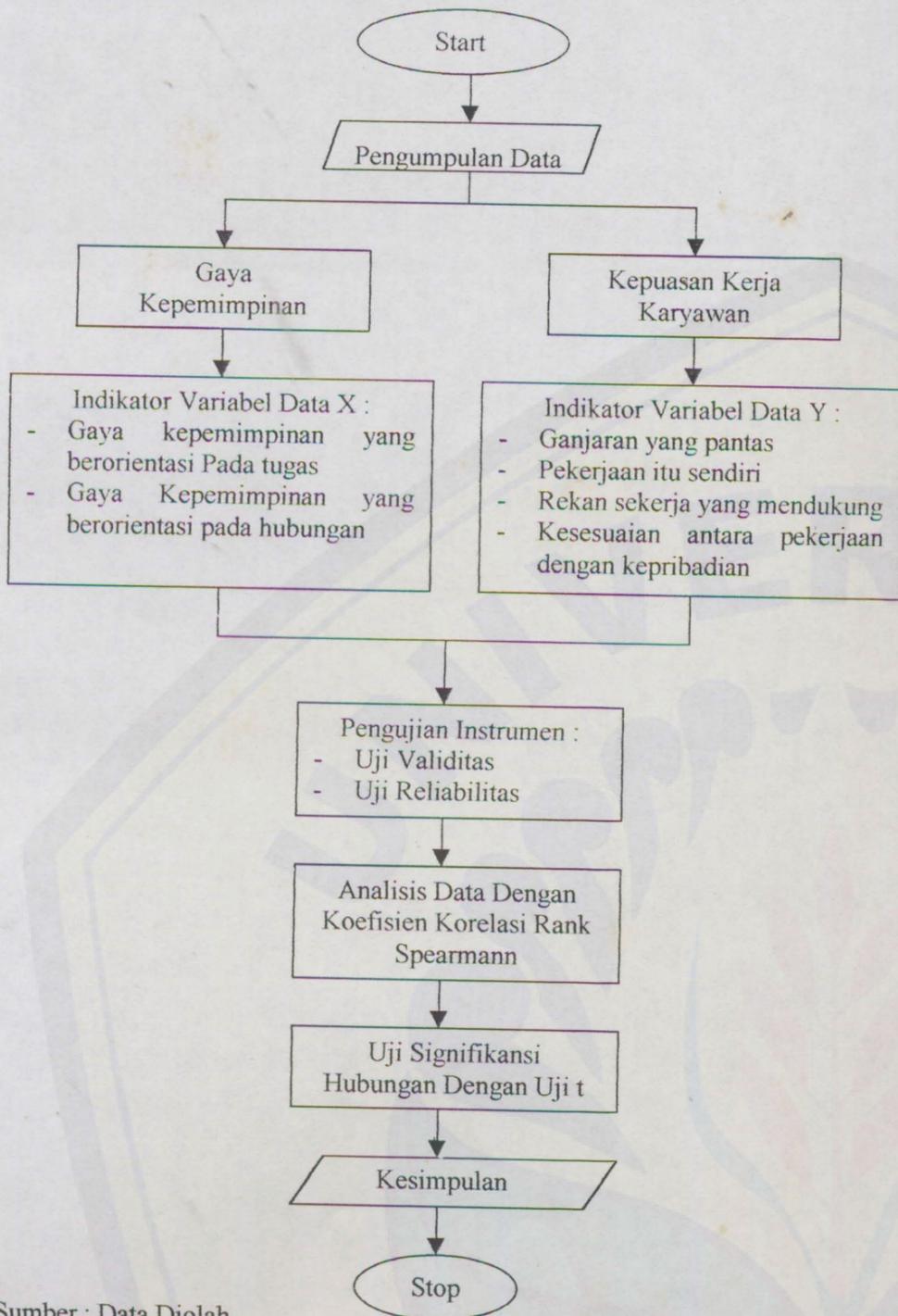
Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah/Lemah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

3.7 Batasan Masalah

1. Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel bebas (X) yaitu gaya kepemimpinan, yang dalam pendekatannya menggunakan dua indikator yaitu berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Dan variabel terikat (Y) yaitu kepuasan kerja karyawan yang menggunakan indikator ganjaran yang pantas, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian.
2. Pada penelitian ini yang akan dianalisis adalah seluruh karyawan PT. TASPEN (Persero) cabang Jember tanpa kepala cabang sebagai pemimpin yang akan diteliti gaya kepemimpinannya.

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Gambar 3.1 : Flow Chart kerangka pecahan masalah



Sumber : Data Diolah

Keterangan kerangka pemecahan masalah :

1. Start.
2. Penelitian dimulai dengan mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden.
3. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) yaitu gaya kepemimpinan yang menggunakan dua indikator, yaitu berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan. Dan variabel terikat (Y) yaitu kepuasan kerja karyawan yang menggunakan indikator ganjaran yang pantas, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian.
4. Pengujian instrumen yang digunakan yaitu kuesioner dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui kevalidan dan kehandalan data yang diperoleh.
5. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data koefisien korelasi Rank Spearman untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kedua variabel.
6. Untuk mengetahui signifikansi hubungan dari kedua variabel, maka dilakukan uji signifikansi dengan menggunakan uji t (t test).
7. Tahap terakhir dari penelitian ini adalah menyimpulkan dari hasil perhitungan yang telah dilakukan.
8. Stop.



V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Dari hasil analisis statistik disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) cabang Jember yang ditunjukkan dari hasil t hitung sebesar 10,4855 lebih besar dari t tabel yaitu 2,042. Sedangkan hasil dari Rank Spearmann (r_s) yang bertanda positif dan nyata sebesar 0,817 lebih besar dari r_s tabel yaitu 0,350 menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan tersebut bersifat searah, artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang ada di lingkungan kerja PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember maka karyawan akan semakin merasakan kepuasan kerja.
2. Nilai Rank Spearmann sebesar 0,817 menunjukkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember berkorelasi sangat kuat karena terletak pada interval koefisien 0,80-1,00, sesuai dengan tabel penafsiran koefisien korelasi. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan sangat dominan dalam memberikan suatu kepuasan kerja bagi karyawan.

5.2 Saran

Dari hasil analisis yang dilakukan, perusahaan hendaknya terus memperhatikan masalah kepemimpinan. Pemimpin hendaknya lebih memperhatikan terhadap hasil pekerjaan yang salah atau jelek yang telah dilakukan oleh karyawannya dengan memberikan kritik positif yang sifatnya membangun agar karyawan dapat bekerja dengan lebih baik lagi pada tugas berikutnya. Selain itu pemimpin hendaknya mau mengkonsultasikan dengan karyawannya tentang hal yang penting dalam pelaksanaan pekerjaan.

Jadi pada intinya, pemimpin hendaklah selalu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakan karena variabel tersebut merupakan variabel yang

paling dominan dalam memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Dengan demikian, jika kepuasan kerja dapat dirasakan oleh karyawan maka produktivitas akan lebih meningkat dan pelaksanaan tugas dari karyawan yaitu memberikan pelayanan yang terbaik kepada peserta akan selalu dapat ditingkatkan.

Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai tolok ukur dan jika diperlukan dapat menambah variabel penelitian yang sesuai dengan judul penelitian yang akan dibahas.



DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji dan Sri Suyati. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Pustaka Jaya. Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 1990. *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 2003. *Perilaku Dalam Organisasi. Jilid 1*. Erlangga. Jakarta.
- Dianawati, Ayunda. 2002. *Analisis Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bank Pembangunan Jawa Timur Cabang Jember)*. Universitas Jember.
- Flippo, Edwin B. 1989. *Manajemen Personalia. Jilid 2*. Erlangga. Jakarta.
- Gibson, dkk. 1995. *Organisasi. Jilid 1*. Erlangga. Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. BPFE. Yogyakarta.
- Nimran, Umar. 1997. *Perilaku Organisasi*. CV. Citra Media. Surabaya.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jilid 1*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- , 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jilid 2*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Setiorini, Wahyu. 2004. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kereta Api (Persero) DAOP IX Jember*. Universitas Jember.
- Siagian, Sondang P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bina Aksara. Jakarta.
- , 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Siegel, Sidney. 1992. *Statistik Non Parametrik*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.

- Sudjana. 1996. *Metode Statistika*. Tarsito. Bandung.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Sutarto. 2002. *Dasar-Dasar Organisasi*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 1998. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Umar, Husein. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wexley, Kenneth dan Gary A. Yukl. 1992. *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalia*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Winardi. 1989. *Perilaku Organisasi (Organisasi Behavior)*. Tarsito. Bandung.
- Wursanto, I. G. 2003. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Andi. Jakarta.
- Yukl, Gary. 1989. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Pressindo. Jakarta.

Lampiran 1

Daftar Kuesioner Penelitian

I. Judul : Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja
Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember

II. Identitas Peneliti

Nama : Indra Agung Kurniawan
NIM : 000810201070
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi Universitas Jember
Alamat : Jalan Halmahera IV A / 1 Jember

III. Pengantar

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan skripsi guna memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program studi S-1, peneliti melaksanakan penelitian pada karyawan/karyawati PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember. Untuk itu, peneliti memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk memberikan informasi dengan mengisi yaitu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner penelitian ini. Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari hanya untuk kepentingan terbatas, dalam arti hanya diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia mengenai identitas, data, dan jawaban-jawaban yang diberikan.

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

Jember, April 2004

Peneliti

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Pilihlah jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari anggap sesuai dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu huruf pilihan yang telah ada.

DAFTAR PERTANYAAN

A. Gaya Kepemimpinan

Berorientasi Pada Tugas

1. Apakah pimpinan anda melakukan pengkoordinasian terhadap kegiatan-kegiatan yang anda lakukan?
 - a. selalu melakukan pengkoordinasian
 - b. sering melakukan pengkoordinasian
 - c. kadang-kadang melakukan pengkoordinasian
 - d. jarang melakukan pengkoordinasian
 - e. tidak pernah melakukan pengkoordinasian
2. Apakah pimpinan anda memberikan batasan waktu dalam penyelesaian pekerjaan?
 - a. selalu memberikan batasan waktu
 - b. sering memberikan batasan waktu
 - c. kadang-kadang memberikan batasan waktu
 - d. jarang memberikan batasan waktu
 - e. tidak pernah memberikan batasan waktu
3. Dalam memberikan tugas atau pekerjaan, apakah pimpinan memberikan instruksi yang jelas kepada anda?
 - a. selalu memberikan instruksi yang jelas
 - b. sering memberikan instruksi yang jelas
 - c. kadang-kadang memberikan instruksi yang jelas
 - d. jarang memberikan instruksi yang jelas
 - e. tidak pernah memberikan instruksi yang jelas
4. Apakah pimpinan memberikan petunjuk atau arahan kepada anda untuk mengikuti prosedur-prosedur standar dalam melaksanakan tugas?

- a. selalu memberikan petunjuk
 - b. sering memberikan petunjuk
 - c. kadang-kadang memberikan petunjuk
 - d. jarang memberikan petunjuk
 - e. tidak pernah memberikan petunjuk
5. Apabila tugas yang anda kerjakan salah atau jelek, apakah anda mendapat kritik dari pimpinan?
- a. selalu mendapat kritik
 - b. sering mendapat kritik
 - c. kadang-kadang mendapat kritik
 - d. jarang mendapat kritik
 - e. tidak pernah mendapat kritik
6. Apakah dalam setiap pekerjaan atau tugas pimpinan anda menetapkan tujuan yang akan dicapai?
- a. selalu menetapkan tujuan
 - b. sering menetapkan tujuan
 - c. kadang-kadang menetapkan tujuan
 - d. jarang menetapkan tujuan
 - e. tidak pernah menetapkan tujuan

Berorientasi Pada Hubungan

1. Sebelum melaksanakan kegiatan atau pekerjaan, apakah pimpinan anda mengkonsultasikan dengan anda tentang hal yang penting dalam kegiatan tersebut?
 - a. selalu mengkonsultasikan
 - b. sering mengkonsultasikan
 - c. kadang-kadang mengkonsultasikan
 - d. jarang mengkonsultasikan
 - e. tidak pernah mengkonsultasikan
2. Apakah pimpinan anda bersedia mendengarkan masalah yang sedang dihadapi oleh para karyawan?

- a. selalu bersedia mendengarkan
 - b. sering bersedia mendengarkan
 - c. kadang-kadang bersedia mendengarkan
 - d. jarang bersedia mendengarkan
 - e. tidak pernah bersedia mendengarkan
3. Apakah pimpinan anda mau menerima saran dan kritik yang anda sampaikan?
- a. selalu mau menerima
 - b. sering mau menerima
 - c. kadang-kadang mau menerima
 - d. jarang mau menerima
 - e. tidak pernah mau menerima
4. Apakah pimpinan anda memberikan dukungan dan dorongan kepada anda di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan?
- a. selalu memberikan dukungan dan dorongan
 - b. sering memberikan dukungan dan dorongan
 - c. kadang-kadang memberikan dukungan dan dorongan
 - d. jarang memberikan dukungan dan dorongan
 - e. tidak pernah memberikan dukungan dan dorongan
5. Apakah pimpinan anda mengembangkan sikap bersahabat kepada anda?
- a. selalu mengembangkan sikap bersahabat
 - b. sering mengembangkan sikap bersahabat
 - c. kadang-kadang mengembangkan sikap bersahabat
 - d. jarang mengembangkan sikap bersahabat
 - e. tidak pernah mengembangkan sikap bersahabat
6. Apakah pimpinan anda memperhatikan kesejahteraan anda?
- a. selalu memperhatikan kesejahteraan
 - b. sering memperhatikan kesejahteraan
 - c. kadang-kadang memperhatikan kesejahteraan
 - d. jarang memperhatikan kesejahteraan
 - e. tidak pernah memperhatikan kesejahteraan

B. Kepuasan Kerja

Ganjaran Yang Pantas

1. Apakah anda merasakan pendapatan yang anda dapat selama ini mencukupi kebutuhan anda?
 - a. selalu merasakan mencukupi kebutuhan
 - b. sering merasakan mencukupi kebutuhan
 - c. kadang-kadang merasakan mencukupi kebutuhan
 - d. jarang merasakan mencukupi kebutuhan
 - e. tidak pernah merasakan mencukupi kebutuhan
2. Apakah anda merasa mendapatkan promosi yang adil dari atasan?
 - a. selalu merasa mendapatkan promosi yang adil dari atasan
 - b. sering merasa mendapatkan promosi yang adil dari atasan
 - c. kadang-kadang merasa mendapatkan promosi yang adil dari atasan
 - d. jarang merasa mendapatkan promosi yang adil dari atasan
 - e. tidak pernah merasa mendapatkan promosi yang adil dari atasan
3. Apakah pimpinan anda ikut membantu dalam pengembangan karier anda?
 - a. selalu ikut membantu
 - b. sering ikut membantu
 - c. kadang-kadang ikut membantu
 - d. jarang ikut membantu
 - e. tidak pernah ikut membantu
4. Apakah anda merasakan kesesuaian antara imbalan (gaji) yang diterima dengan pekerjaan yang telah anda lakukan?
 - a. selalu merasakan kesesuaian
 - b. sering merasakan kesesuaian
 - c. kadang-kadang merasakan kesesuaian
 - d. jarang merasakan kesesuaian
 - e. tidak pernah merasakan kesesuaian

Pekerjaan Itu Sendiri

1. Apakah anda mengalami kebosanan terhadap pekerjaan yang selama ini anda lakukan?
 - a. selalu mengalami kebosanan
 - b. sering mengalami kebosanan
 - c. kadang-kadang mengalami kebosanan
 - d. jarang mengalami kebosanan
 - e. tidak pernah mengalami kebosanan
2. Apakah pekerjaan yang anda selesaikan sesuai dengan target?
 - a. selalu sesuai
 - b. sering sesuai
 - c. kadang-kadang sesuai
 - d. jarang sesuai
 - e. tidak pernah sesuai
3. Apakah anda menginginkan perubahan di dalam pekerjaan anda?
 - a. selalu menginginkan perubahan
 - b. sering menginginkan perubahan
 - c. kadang-kadang menginginkan perubahan
 - d. jarang menginginkan perubahan
 - e. tidak pernah menginginkan perubahan
4. Apakah anda merasa bahwa anda mendapatkan pekerjaan yang banyak?
 - a. selalu merasa mendapatkan pekerjaan yang banyak
 - b. sering merasa mendapatkan pekerjaan yang banyak
 - c. kadang-kadang merasa mendapatkan pekerjaan yang banyak
 - d. jarang merasa mendapatkan pekerjaan yang banyak
 - e. tidak pernah merasa mendapatkan pekerjaan yang banyak.

Rekan Sekerja Yang Mendukung

1. Apakah anda merasakan kenyamanan di tempat kerja anda?
 - a. selalu merasakan kenyamanan
 - b. sering merasakan kenyamanan

- c. kadang-kadang merasakan kenyamanan
 - d. jarang merasakan kenyamanan
 - e. tidak pernah merasakan kenyamanan
2. Apakah suasana dan kondisi tempat bekerja mendukung anda dalam bekerja?
- a. selalu mendukung
 - b. sering mendukung
 - c. kadang-kadang mendukung
 - d. jarang mendukung
 - e. tidak pernah mendukung
3. Apakah teman sekerja anda mempengaruhi anda dalam bekerja?
- a. selalu mempengaruhi
 - b. sering mempengaruhi
 - c. kadang-kadang mempengaruhi
 - d. jarang mempengaruhi
 - e. tidak pernah mempengaruhi

Kesesuaian Antara Pekerjaan Dengan Kepribadian

1. Di dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas, apakah anda merasa adanya tekanan di dalamnya?
- a. selalu merasakan tekanan
 - b. sering merasakan tekanan
 - c. kadang-kadang merasakan tekanan
 - d. jarang merasakan tekanan
 - e. tidak pernah merasakan tekanan
2. Apakah anda merasa bahwa pekerjaan yang anda lakukan sesuai dengan keinginan anda?
- a. selalu merasa sesuai
 - b. sering merasa sesuai
 - c. kadang-kadang merasa sesuai
 - d. jarang merasa sesuai
 - e. tidak pernah merasa sesuai

3. Apakah anda merasakan kesesuaian antara beban kerja yang anda lakukan dengan waktu dan tenaga yang anda korbakan?
- a. selalu merasakan kesesuaian
 - b. sering merasakan kesesuaian
 - c. kadang-kadang merasakan kesesuaian
 - d. jarang merasakan kesesuaian
 - e. tidak pernah merasakan kesesuaian



Lampiran 2

Berorientasi Tugas (X1)

No.	Item ke-						Skor
	1	2	3	4	5	6	
1	3	5	3	5	3	5	24
2	2	2	2	2	1	3	12
3	3	3	3	4	3	3	19
4	4	4	4	4	5	4	25
5	3	3	3	3	3	3	18
6	5	5	5	5	5	5	30
7	5	3	5	5	3	5	26
8	5	5	5	5	2	5	27
9	4	4	5	3	3	2	21
10	3	3	1	3	3	5	18
11	3	4	3	4	3	4	21
12	4	4	3	3	4	3	21
13	5	5	5	5	4	5	29
14	5	3	5	5	5	5	28
15	5	5	5	5	4	5	29
16	5	5	5	5	5	5	30
17	5	4	4	3	5	4	25
18	4	3	3	3	3	3	19
19	3	5	3	3	5	5	24
20	5	5	4	5	4	4	27
21	5	4	5	5	3	5	27
22	3	5	4	3	2	1	18
23	2	1	5	4	3	2	17
24	2	5	4	4	4	4	23
25	4	4	3	4	4	5	24
26	3	3	3	3	5	5	22
27	3	3	3	4	3	3	19
28	5	5	2	2	3	2	19
29	3	5	3	5	3	5	24
30	4	4	3	3	4	3	21
31	4	4	4	5	5	4	26
32	4	4	3	3	5	3	22
Jumlah	123	127	118	125	117	125	735
Rata-rata	3.8	4.0	3.7	3.9	3.7	3.9	23.0

Berorientasi Hubungan (X2)

No.	Item ke-						Skor
	7	8	9	10	11	12	
1	2	3	1	2	1	2	11
2	2	2	2	3	2	4	15
3	3	4	3	4	3	3	20
4	3	3	3	3	3	3	18
5	3	3	3	3	3	3	18
6	5	5	5	5	5	5	30
7	3	3	3	5	5	2	21
8	3	5	3	3	3	3	20
9	2	3	3	4	5	4	21
10	3	5	5	3	3	3	22
11	3	3	3	4	4	3	20
12	4	3	3	4	5	4	23
13	3	5	4	5	5	3	25
14	5	5	5	5	5	5	30
15	4	4	4	4	4	4	24
16	5	4	4	5	5	4	27
17	4	3	4	5	5	4	25
18	3	3	3	3	4	3	19
19	5	3	3	5	3	5	24
20	4	4	3	4	4	3	22
21	4	3	3	5	5	4	24
22	3	3	4	3	3	4	20
23	3	2	1	5	3	4	18
24	3	5	4	5	3	3	23
25	5	4	3	4	4	2	22
26	2	4	3	3	4	3	19
27	4	3	5	3	4	3	22
28	2	3	5	4	5	5	24
29	4	3	5	3	5	3	23
30	3	5	4	5	5	3	25
31	5	4	5	3	5	5	27
32	5	3	5	5	5	5	28
Jumlah	112	115	114	127	128	114	710
Rata-rata	3,5	3,6	3,6	4,0	4,0	3,6	22,2

Data Variabel X (Gaya Kepemimpinan)

No.	Total Item		Skor
	X1	X2	
1	24	11	35
2	12	15	27
3	19	20	39
4	25	18	43
5	18	18	36
6	30	30	60
7	26	21	47
8	27	20	47
9	21	21	42
10	18	22	40
11	21	20	41
12	21	23	44
13	29	25	54
14	28	30	58
15	29	24	53
16	30	27	57
17	25	25	50
18	19	19	38
19	24	24	48
20	27	22	49
21	27	24	51
22	18	20	38
23	17	18	35
24	23	23	46
25	24	22	46
26	22	19	41
27	19	22	41
28	19	24	43
29	24	23	47
30	21	25	46
31	26	27	53
32	22	28	50
Jumlah	735	710	1445
Rata-rata	23,0	22,2	45,2

Ganjaran yang Pantas (Y1)

No.	Item ke-				Skor
	1	2	3	4	
1	3	1	1	3	8
2	2	1	1	2	6
3	3	4	3	3	13
4	3	2	1	3	9
5	3	3	3	3	12
6	5	5	5	5	20
7	5	5	3	5	18
8	3	3	3	3	12
9	3	3	2	3	11
10	3	1	1	3	8
11	3	2	3	3	11
12	4	2	2	4	12
13	3	1	5	3	12
14	4	5	5	5	19
15	4	4	4	4	16
16	5	5	5	5	20
17	4	2	3	3	12
18	4	3	3	3	13
19	5	4	3	5	17
20	4	4	4	4	16
21	3	4	4	4	15
22	2	1	1	3	7
23	3	2	3	5	13
24	4	3	3	4	14
25	4	5	4	4	17
26	3	3	2	4	12
27	4	2	3	4	13
28	3	3	2	2	10
29	3	4	5	2	14
30	3	4	3	3	13
31	3	4	4	2	13
32	2	5	4	3	14
Jumlah	110	100	98	112	420
Rata-rata	3,4	3,1	3,1	3,5	13,1

Pekerjaan itu Sendiri (Y2)

No.	Item ke-				Skor
	5	6	7	8	
1	4	4	3	3	14
2	5	5	4	3	17
3	5	5	1	3	14
4	5	5	5	5	20
5	3	3	3	3	12
6	5	5	5	5	20
7	4	4	3	3	14
8	5	5	3	3	16
9	3	5	4	2	14
10	3	5	5	5	18
11	3	4	4	3	14
12	3	4	3	3	13
13	3	5	3	4	15
14	4	5	5	5	19
15	5	5	3	3	16
16	2	5	5	3	15
17	3	4	5	4	16
18	4	4	3	5	16
19	5	5	5	4	19
20	2	4	4	5	15
21	3	4	3	2	12
22	3	3	2	5	13
23	2	5	3	4	14
24	3	2	3	4	12
25	3	2	4	2	11
26	3	3	3	3	12
27	2	5	3	4	14
28	2	2	5	4	13
29	5	5	5	4	19
30	5	3	4	3	15
31	4	3	5	5	17
32	5	3	4	5	17
Jumlah	116	131	120	119	486
Rata-rata	3,6	4,1	3,8	3,7	15,2

Rekan Kerja yang Mendukung (Y3)

No.	Item ke-			Skor
	9	10	11	
1	3	2	2	7
2	3	4	4	11
3	5	5	3	13
4	4	4	4	12
5	3	3	3	9
6	5	5	5	15
7	4	4	3	11
8	5	5	3	13
9	5	5	5	15
10	3	3	3	9
11	3	3	3	9
12	3	3	4	10
13	5	5	4	14
14	5	5	1	11
15	5	5	3	13
16	5	4	1	10
17	5	5	4	14
18	3	4	4	11
19	5	5	5	15
20	4	4	4	12
21	3	4	3	10
22	5	4	3	12
23	3	5	2	10
24	2	3	4	9
25	4	3	3	10
26	5	5	2	12
27	5	5	5	15
28	4	4	2	10
29	3	5	5	13
30	3	5	5	13
31	5	5	5	15
32	5	4	5	14
Jumlah	130	135	112	377
Rata-rata	4,1	4,2	3,5	11,8

Kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian (Y4)

No.	Item ke-			Skor
	12	13	14	
1	3	1	3	7
2	5	2	2	9
3	3	3	3	9
4	5	4	4	13
5	3	3	3	9
6	5	5	5	15
7	4	3	3	10
8	5	3	3	11
9	4	3	3	10
10	3	3	3	9
11	4	4	4	12
12	4	3	3	10
13	5	4	5	14
14	5	4	4	13
15	4	5	5	14
16	5	3	5	13
17	2	3	5	10
18	4	4	3	11
19	5	4	5	14
20	2	5	4	11
21	4	4	3	11
22	4	1	5	10
23	3	3	2	8
24	4	4	4	12
25	2	3	3	8
26	4	3	3	10
27	4	3	4	11
28	5	3	3	11
29	4	4	4	12
30	5	3	2	10
31	4	4	5	13
32	4	4	5	13
Jumlah	127	108	118	353
Rata-rata	4,0	3,4	3,7	11,0

Data Variabel Y (Kepuasan)

No.	Total Item				Skor
	Y1	Y2	Y3	Y4	
1	8	14	7	7	36
2	6	17	11	9	43
3	13	14	13	9	49
4	9	20	12	13	54
5	12	12	9	9	42
6	20	20	15	15	70
7	18	14	11	10	53
8	12	16	13	11	52
9	11	14	15	10	50
10	8	18	9	9	44
11	11	14	9	12	46
12	12	13	10	10	45
13	12	15	14	14	55
14	19	19	11	13	62
15	16	16	13	14	59
16	20	15	10	13	58
17	12	16	14	10	52
18	13	16	11	11	51
19	17	19	15	14	65
20	16	15	12	11	54
21	15	12	10	11	48
22	7	13	12	10	42
23	13	14	10	8	45
24	14	12	9	12	47
25	17	11	10	8	46
26	12	12	12	10	46
27	13	14	15	11	53
28	10	13	10	11	44
29	14	19	13	12	58
30	13	15	13	10	51
31	13	17	15	13	58
32	14	17	14	13	58
Jumlah	420	486	377	353	1636
Rata-rata	13,1	15,2	11,8	11,0	51,1

Lampiran 3

Uji Validitas X
Variabel X1
Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL_X1
X1.1	Pearson Correlation	1.000	.425*	.506**	.398*	.365*	.338	.733**
	Sig. (2-tailed)		.015	.003	.024	.040	.059	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1.2	Pearson Correlation	.425*	1.000	.192	.311	.254	.291	.596**
	Sig. (2-tailed)	.015		.293	.083	.161	.107	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1.3	Pearson Correlation	.506**	.192	1.000	.656**	.238	.203	.678**
	Sig. (2-tailed)	.003	.293		.000	.190	.265	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1.4	Pearson Correlation	.398*	.311	.656**	1.000	.212	.627**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.024	.083	.000		.244	.000	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1.5	Pearson Correlation	.365*	.254	.238	.212	1.000	.386*	.603**
	Sig. (2-tailed)	.040	.161	.190	.244		.029	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1.6	Pearson Correlation	.338	.291	.203	.627**	.386*	1.000	.707**
	Sig. (2-tailed)	.059	.107	.265	.000	.029		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
TOTAL_X1	Pearson Correlation	.733**	.596**	.678**	.781**	.603**	.707**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32

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

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

Variabel X2
Correlations

Correlations

		X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	TOTAL X2
X2.7	Pearson Correlation	1.000	.227	.460**	.426*	.442*	.417*	.734**
	Sig. (2-tailed)		.212	.008	.015	.011	.018	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.8	Pearson Correlation	.227	1.000	.459**	.212	.197	-.065	.491**
	Sig. (2-tailed)	.212		.008	.243	.279	.722	.004
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.9	Pearson Correlation	.460**	.459**	1.000	.174	.596**	.411*	.779**
	Sig. (2-tailed)	.008	.008		.341	.000	.019	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.10	Pearson Correlation	.426*	.212	.174	1.000	.546**	.362*	.656**
	Sig. (2-tailed)	.015	.243	.341		.001	.042	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.11	Pearson Correlation	.442*	.197	.596**	.546**	1.000	.360*	.787**
	Sig. (2-tailed)	.011	.279	.000	.001		.043	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2.12	Pearson Correlation	.417*	-.065	.411*	.362*	.360*	1.000	.604**
	Sig. (2-tailed)	.018	.722	.019	.042	.043		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32
TOTAL_X2	Pearson Correlation	.734**	.491**	.779**	.656**	.787**	.604**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32

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

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



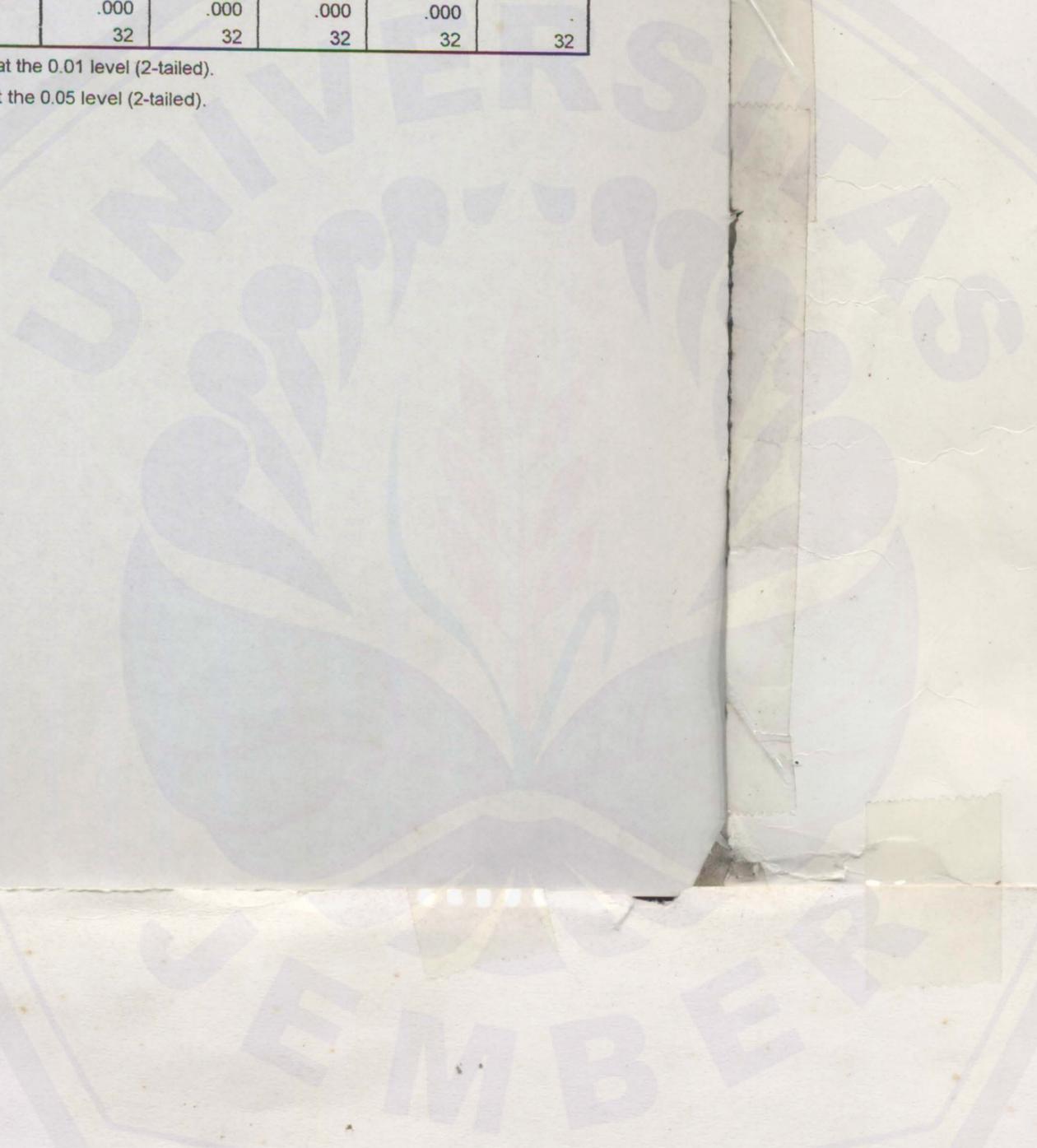
Uji Validitas Variabel Y
Variabel Y1
Correlations

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	TOTAL_Y1
Y1.1	Pearson Correlation	1.000	.486**	.428*	.727**	.772**
	Sig. (2-tailed)		.005	.015	.000	.000
	N	32	32	32	32	32
Y1.2	Pearson Correlation	.486**	1.000	.686**	.424*	.859**
	Sig. (2-tailed)	.005		.000	.016	.000
	N	32	32	32	32	32
Y1.3	Pearson Correlation	.428*	.686**	1.000	.348	.816**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000		.051	.000
	N	32	32	32	32	32
Y1.4	Pearson Correlation	.727**	.424*	.348	1.000	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.051		.000
	N	32	32	32	32	32
TOTAL_Y1	Pearson Correlation	.772**	.859**	.816**	.728**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32

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

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



**Variabel Y2
Correlations**

Correlations

		Y2.5	Y2.6	Y2.7	Y2.8	TOTAL_Y2
Y2.5	Pearson Correlation	1.000	.261	.056	.078	.603**
	Sig. (2-tailed)	.	.150	.761	.673	.000
	N	32	32	32	32	32
Y2.6	Pearson Correlation	.261	1.000	.082	.058	.585**
	Sig. (2-tailed)	.150	.	.654	.751	.000
	N	32	32	32	32	32
Y2.7	Pearson Correlation	.056	.082	1.000	.334	.611**
	Sig. (2-tailed)	.761	.654	.	.062	.000
	N	32	32	32	32	32
Y2.8	Pearson Correlation	.078	.058	.334	1.000	.596**
	Sig. (2-tailed)	.673	.751	.062	.	.000
	N	32	32	32	32	32
TOTAL_Y2	Pearson Correlation	.603**	.585**	.611**	.596**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	32	32	32	32	32

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

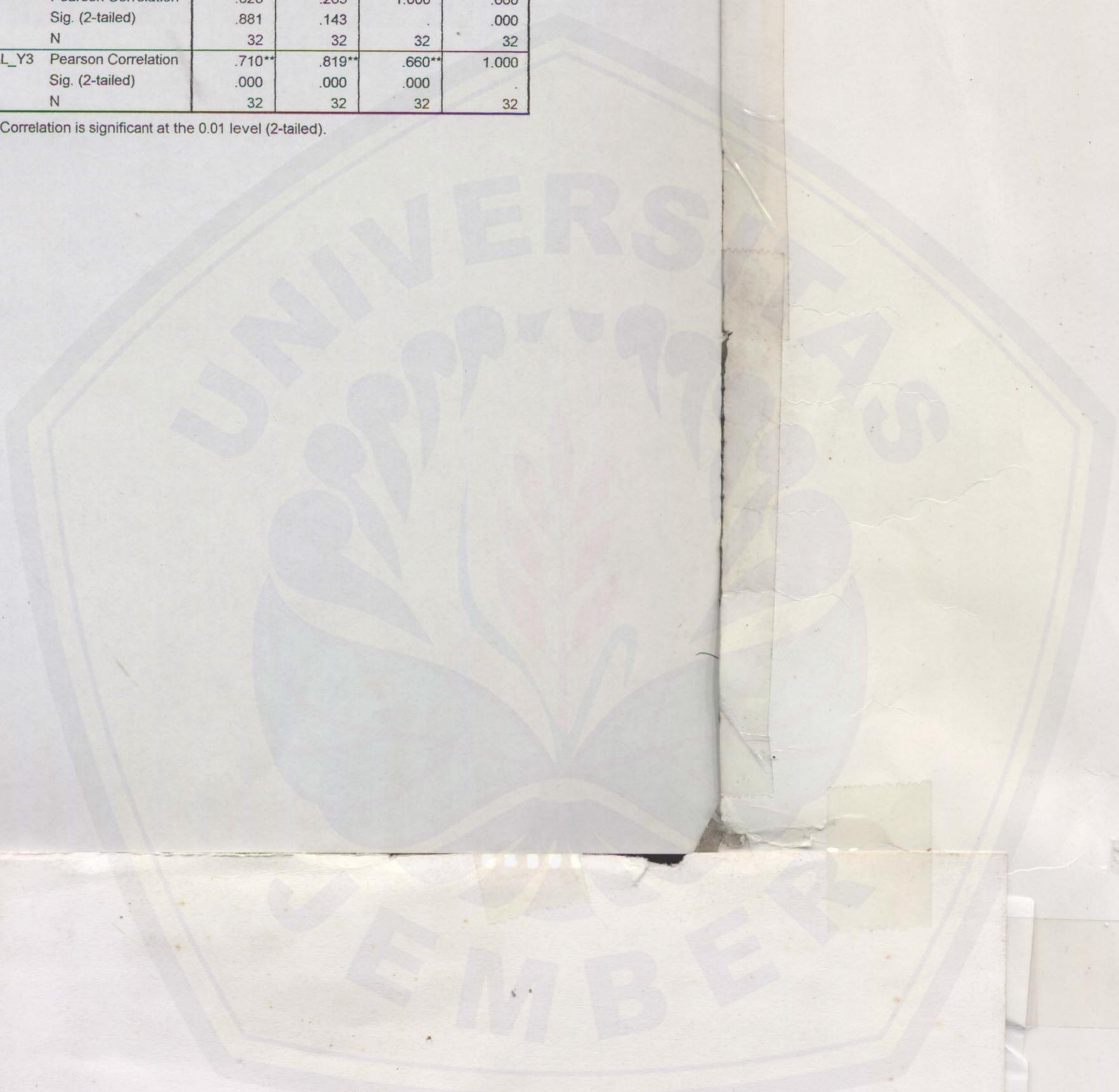


**Variabel Y3
Correlations**

Correlations

		Y3.9	Y3.10	Y3.11	TOTAL_Y3
Y3.9	Pearson Correlation	1.000	.625**	.028	.710**
	Sig. (2-tailed)		.000	.881	.000
	N	32	32	32	32
Y3.10	Pearson Correlation	.625**	1.000	.265	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000		.143	.000
	N	32	32	32	32
Y3.11	Pearson Correlation	.028	.265	1.000	.660**
	Sig. (2-tailed)	.881	.143		.000
	N	32	32	32	32
TOTAL_Y3	Pearson Correlation	.710**	.819**	.660**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32

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



**Variabel Y4
Correlations**

Correlations

		Y4.12	Y4.13	Y4.14	TOTAL_Y4
Y4.12	Pearson Correlation	1.000	.124	.128	.591**
	Sig. (2-tailed)	.	.499	.486	.000
	N	32	32	32	32
Y4.13	Pearson Correlation	.124	1.000	.403*	.733**
	Sig. (2-tailed)	.499	.	.022	.000
	N	32	32	32	32
Y4.14	Pearson Correlation	.128	.403*	1.000	.752**
	Sig. (2-tailed)	.486	.022	.	.000
	N	32	32	32	32
TOTAL_Y4	Pearson Correlation	.591**	.733**	.752**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	32	32	32	32

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

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



Hasil Uji Validitas Variabel X

Step 1 (Mengkorelasikan Butir dengan Total Skor X)

Variabel	r _{Hitung}	r _{Tabel}	Keterangan
X.1.1	0,738	0,349	Valid
X1.2	0,520	0,349	Valid
X1.3	0,573	0,349	Valid
X1.4	0,584	0,349	Valid
X1.5	0,697	0,349	Valid
X1.6	0,536	0,349	Valid
X2.7	0,722	0,349	Valid
X2.8	0,574	0,349	Valid
X2.9	0,584	0,349	Valid
X2.10	0,589	0,349	Valid
X2.11	0,691	0,349	Valid
X2.12	0,382	0,349	Valid

Step 2 (Mengkorelasikan Butir dengan Jumlah Skor)

> Korelasi butir-butir X1 dengan jumlah skor X1

Variabel	r _{Hitung}	r _{Tabel}	Keterangan
X.1.1	0,733	0,349	Valid
X1.2	0,596	0,349	Valid
X1.3	0,678	0,349	Valid
X1.4	0,781	0,349	Valid
X1.5	0,603	0,349	Valid
X1.6	0,707	0,349	Valid

> Korelasi butir-butir X2 dengan jumlah skor X2

Variabel	r _{Hitung}	r _{Tabel}	Keterangan
X2.7	0,734	0,349	Valid
X2.8	0,491	0,349	Valid
X2.9	0,779	0,349	Valid
X2.10	0,656	0,349	Valid
X2.11	0,787	0,349	Valid
X2.12	0,604	0,349	Valid

Hasil Uji Validitas Variabel Y
 Step 1 (Mengkorelasikan Butir dengan Total Skor Y)

Variabel	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Y1.1	0,529	0,349	Valid
Y1.2	0,627	0,349	Valid
Y1.3	0,698	0,349	Valid
Y1.4	0,380	0,349	Valid
Y2.5	0,401	0,349	Valid
Y2.6	0,392	0,349	Valid
Y2.7	0,461	0,349	Valid
Y2.8	0,373	0,349	Valid
Y3.9	0,548	0,349	Valid
Y3.10	0,625	0,349	Valid
Y3.11	0,358	0,349	Valid
Y4.12	0,397	0,349	Valid
Y4.13	0,718	0,349	Valid
Y4.14	0,628	0,349	Valid

Step 2 (Mengkorelasikan Butir-butir Y dengan Jumlah Skor Y)

Korelasi butir-butir Y1 dengan jumlah skor Y1

Variabel	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Y1.1	0,772	0,349	Valid
Y1.2	0,859	0,349	Valid
Y1.3	0,816	0,349	Valid
Y1.4	0,728	0,349	Valid

> Korelasi butir-butir Y3 dengan jumlah skor Y3

Variabel	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Y3.9	0,710	0,349	Valid
Y3.10	0,819	0,349	Valid
Y3.11	0,660	0,349	Valid

Korelasi butir-butir Y2 dengan jumlah skor Y2

Variabel	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Y2.5	0,603	0,349	Valid
Y2.6	0,585	0,349	Valid
Y2.7	0,611	0,349	Valid
Y2.8	0,596	0,349	Valid

> Korelasi butir-butir Y4 dengan jumlah skor Y4

Variabel	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Y4.12	0,591	0,349	Valid
Y4.13	0,733	0,349	Valid
Y4.14	0,752	0,349	Valid

Hasil Uji Reliabilitas Variabel X&Y

Variabel	r Pearson	r Spearman - Brown	r tabel	Keterangan
Genap << X genap	0,7380	0,8492	0,349	Reliabel
Genap << Y Genap	0,7784	0,8754	0,349	Reliabel

UJI VALIDITAS

Variabel X (Gaya Kepemimpinan)

X1 (Berorientasi Tugas)

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,733	0,349	Valid
Pertanyaan 2	0,596	0,349	Valid
Pertanyaan 3	0,678	0,349	Valid
Pertanyaan 4	0,781	0,349	Valid
Pertanyaan 5	0,603	0,349	Valid
Pertanyaan 6	0,707	0,349	Valid

X2 (Berorientasi Hubungan)

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,734	0,349	Valid
Pertanyaan 2	0,491	0,349	Valid
Pertanyaan 3	0,779	0,349	Valid
Pertanyaan 4	0,656	0,349	Valid
Pertanyaan 5	0,787	0,349	Valid
Pertanyaan 6	0,604	0,349	Valid

Variabel Y (Kepuasan Kerja Karyawan)

Y1 (Ganjaran Yang Pantas)

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,772	0,349	Valid
Pertanyaan 2	0,859	0,349	Valid
Pertanyaan 3	0,816	0,349	Valid
Pertanyaan 4	0,728	0,349	Valid

Y2 (Pekerjaan Itu Sendiri)

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,603	0,349	Valid
Pertanyaan 2	0,585	0,349	Valid
Pertanyaan 3	0,611	0,349	Valid
Pertanyaan 4	0,596	0,349	Valid

Y3 (Rekan Sekerja Yang Mendukung)

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,710	0,349	Valid
Pertanyaan 2	0,819	0,349	Valid
Pertanyaan 3	0,660	0,349	Valid

Y4 (Kesesuaian Antara Pekerjaan Dengan Kepribadian)

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pertanyaan 1	0,591	0,349	Valid
Pertanyaan 2	0,733	0,349	Valid
Pertanyaan 3	0,752	0,349	Valid

Lampiran 4

Uji Reliabilitas
Variabel X

Correlations

Correlations

		X_Ganjil	X_Genap
X_Ganjil	Pearson Correlation	1.000	.738**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	32	32
X_Genap	Pearson Correlation	.738**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	32	32

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

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

1.	X_GJL	X_Ganjil		
2.	X_GNP	X_Genap		
		Mean	Std Dev	Cases
1.	X_GJL	22.2500	4.4721	32.0
2.	X_GNP	22.9063	3.4674	32.0

Reliability Coefficients

N of Cases =	32.0	N of Items =	2
Correlation between forms =	.7380	Equal-length Spearman-Brown =	.8492
Guttman Split-half =	.8336	Unequal-length Spearman-Brown =	.8492
1 Items in part 1		1 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	1.0000	Alpha for part 2 =	1.0000

**Variabel Y
Correlations**

Correlations

		Y_Ganjil	Y_Genap
Y_Ganjil	Pearson Correlation	1.000	.778**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	32	32
Y_Genap	Pearson Correlation	.778**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	32	32

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

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

1.	Y_GJL	Y_Ganjil		
2.	Y_GNP	Y_Genap		
		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y_GJL	24.8125	4.1069	32.0
2.	Y_GNP	26.3125	3.7626	32.0

Reliability Coefficients

N of Cases =	32.0	N of Items =	2
Correlation between forms =	.7784	Equal-length Spearman-Brown =	.8754
Guttman Split-half =	.8735	Unequal-length Spearman-Brown =	.8754
1 Items in part 1		1 Items in part 2	
Alpha for part 1 =	1.0000	Alpha for part 2 =	1.0000

UJI RELIABILITAS

Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
Variabel X	0,8492	0,349	Reliabel
Variabel Y	0,8754	0,349	Reliabel



Lampiran 5

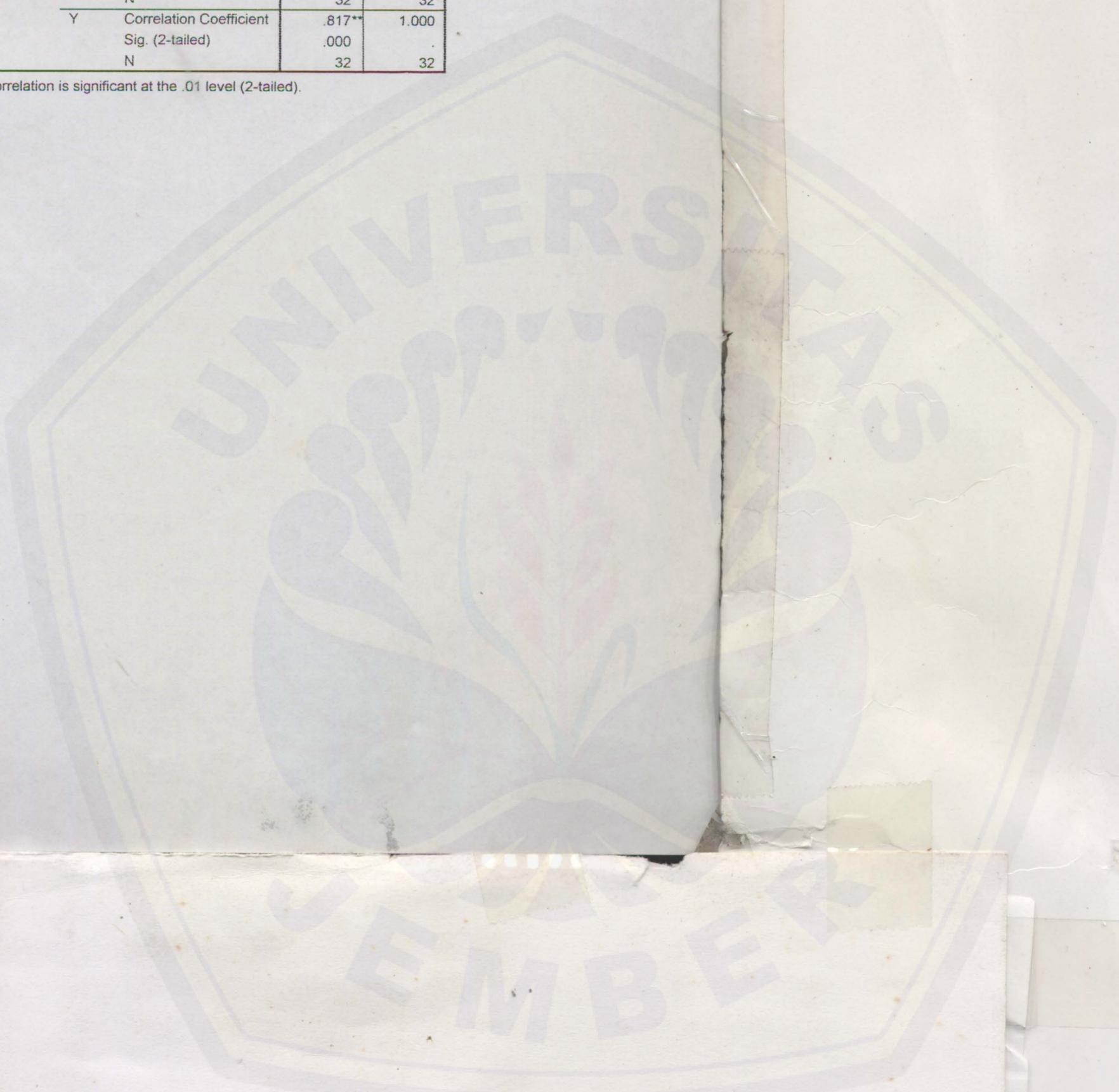
Hasil Uji Korelasi Rank Spearman

Nonparametric Correlations

Correlations

			X	Y
Spearman's rho	X	Correlation Coefficient	1.000	.817**
		Sig. (2-tailed)		.000
		N	32	32
	Y	Correlation Coefficient	.817**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	
		N	32	32

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).



Perhitungan Koefisien Korelasi Rank Spearman

No.	Skor Xi	Skor Yi	Ranking (Xi)	Ranking (Yi)	b_i	b_i^2
1	35	36	2,5	1	1,5	2,25
2	27	43	1	4	-3	9
3	39	49	7	14	-7	49
4	43	54	13,5	22,5	-9	81
5	36	42	4	2,5	1,5	2,25
6	60	70	32	32	0	0
7	47	53	20	20,5	-0,5	0,25
8	47	52	20	18,5	1,5	2,25
9	42	50	12	15	-3	9
10	40	44	8	5,5	2,5	6,25
11	41	46	10	10	0	0
12	44	45	15	7,5	7,5	56,25
13	54	55	29	24	5	25
14	58	62	31	30	1	1
15	53	59	27,5	29	-1,5	2,25
16	57	58	30	26,5	3,5	12,25
17	50	52	24,5	18,5	6	36
18	38	51	5,5	16,5	-11	121
19	48	65	22	31	-9	81
20	49	54	23	22,5	0,5	0,25
21	51	48	26	13	13	169
22	38	42	5,5	2,5	3	9
23	35	45	2,5	7,5	-5	25
24	46	47	17	12	5	25
25	46	46	17	10	7	49
26	41	46	10	10	0	0
27	41	53	10	20,5	-10,5	110,25
28	43	44	13,5	5,5	8	64
29	47	58	20	26,5	-6,5	42,25
30	46	51	17	16,5	0,5	0,25
31	53	58	27,5	26,5	1	1
32	50	58	24,5	26,5	-2	4
Jumlah	-	-	-	-	0,00	995,00

Mencari Korelasi Spearman :

Rumus :

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dengan menggunakan rumus diatas dapat dihitung korelasi spearman sebagai berikut :

$$\rho = 1 - \frac{6 \cdot (995)}{32(32^2 - 1)}$$

$$= 1 - \frac{5970}{32736}$$

$$= 1 - 0,1824$$

$$\rho = 0,8176$$

Pengujian hipotesis :

Karena $n > 30$, maka pengujian hipotesisnya menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = r \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r^2}}$$

$$= 0,8176 \sqrt{\frac{32 - 2}{1 - 0,818}}$$

$$= 0,8176 \sqrt{\frac{30}{0,1824}}$$

$$= 0,8176 \sqrt{164,4737}$$

$$= 0,8176 \times 12,8247$$

$$= 10,4855$$

Jadi diperoleh t hitung sebesar 10,4855, sedangkan t tabelnya sebesar 2,042 sehingga dapat disimpulkan nilai t ini signifikan secara statistik.

N/Df	5 % (Satu Arah)		5 % Dua Arah	
	t _{tabel}	r _{tabel}	t _{tabel}	r _{tabel}
1	6.314	0.988	12.706	0.997
2	2.920	0.900	4.303	0.950
3	2.353	0.805	3.182	0.878
4	2.132	0.729	2.776	0.811
5	2.015	0.669	2.571	0.754
6	1.943	0.621	2.447	0.707
7	1.895	0.582	2.365	0.666
8	1.860	0.549	2.306	0.632
9	1.833	0.521	2.262	0.602
10	1.812	0.497	2.228	0.576
11	1.796	0.476	2.201	0.553
12	1.782	0.458	2.179	0.532
13	1.771	0.441	2.160	0.514
14	1.761	0.426	2.145	0.497
15	1.753	0.412	2.131	0.482
16	1.746	0.400	2.120	0.468
17	1.740	0.389	2.110	0.456
18	1.734	0.378	2.101	0.444
19	1.729	0.369	2.093	0.433
20	1.725	0.360	2.086	0.423
21	1.721	0.352	2.080	0.413
22	1.717	0.344	2.074	0.404
23	1.714	0.337	2.069	0.396
24	1.711	0.330	2.064	0.388
25	1.708	0.323	2.060	0.381
26	1.706	0.317	2.056	0.374
27	1.703	0.311	2.052	0.367
28	1.701	0.306	2.048	0.361
29	1.699	0.301	2.045	0.355
30	1.697	0.296	2.042	0.349
50	1.676	0.231	2.009	0.273
60	1.671	0.211	2.000	0.250
70	1.667	0.195	1.994	0.232
80	1.664	0.183	1.990	0.217
81	1.664	0.182	1.990	0.216
82	1.664	0.181	1.989	0.215
83	1.663	0.180	1.989	0.213
84	1.663	0.179	1.989	0.212
85	1.663	0.178	1.988	0.211
86	1.663	0.176	1.988	0.210
87	1.663	0.175	1.988	0.208
88	1.662	0.174	1.987	0.207
89	1.662	0.174	1.987	0.206
90	1.662	0.173	1.987	0.205
100	1.660	0.164	1.984	0.195
110	1.659	0.156	1.982	0.186
120	1.658	0.150	1.980	0.178
130	1.657	0.144	1.978	0.171
140	1.656	0.139	1.977	0.165
150	1.655	0.134	1.976	0.159

Lampiran 7

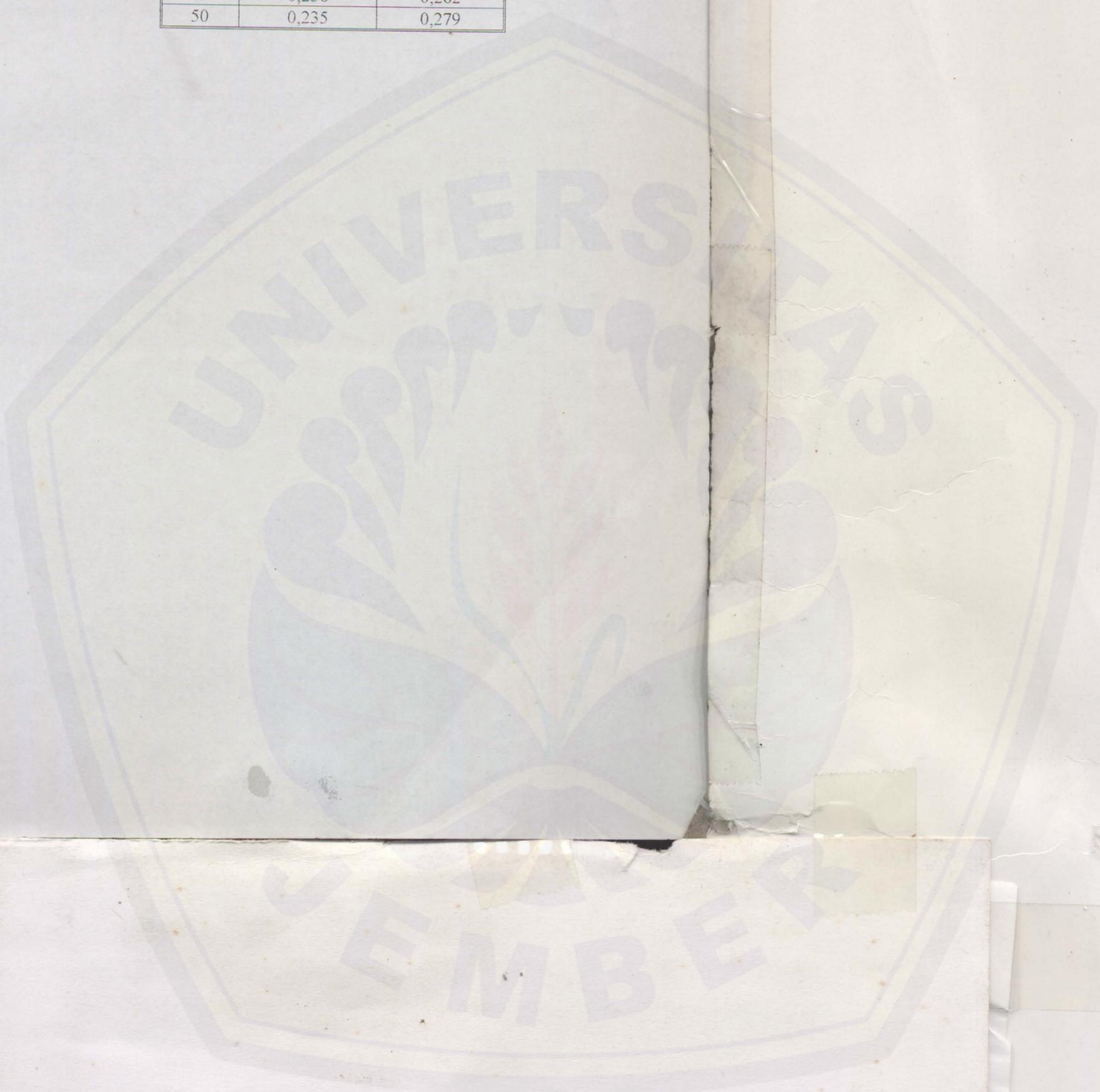
Daftar t tabel

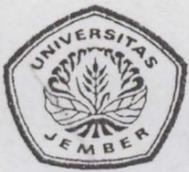
N/df	5% (Satu Arah)	5% (Dua Arah)
1	6,314	12,706
2	2,920	4,303
3	2,353	3,182
4	2,132	2,776
5	2,015	2,571
6	1,943	2,447
7	1,895	2,365
8	1,860	2,306
9	1,833	2,262
10	1,812	2,228
11	1,796	2,201
12	1,782	2,179
13	1,771	2,160
14	1,761	2,145
15	1,753	2,131
16	1,746	2,120
17	1,740	2,110
18	1,734	2,101
19	1,729	2,093
20	1,725	2,086
21	1,721	2,080
22	1,717	2,074
23	1,714	2,069
24	1,711	2,064
25	1,708	2,060
26	1,706	2,056
27	1,703	2,052
28	1,701	2,048
29	1,699	2,045
30	1,697	2,042
40	1,684	2,001
60	1,671	2,000
120	1,658	1,980

Daftar rs tabel

N/df	5% (Satu Arah)	5% (Dua Arah)
4	1,000	
5	0,900	1,000
6	0,829	0,886
7	0,714	0,786
8	0,643	0,738
9	0,600	0,700
10	0,564	0,648
11	0,536	0,618
12	0,503	0,587
13	0,484	0,560
14	0,464	0,538
15	0,443	0,521
16	0,429	0,503
17	0,414	0,485
18	0,401	0,472
19	0,391	0,460
20	0,380	0,447
21	0,370	0,435
22	0,361	0,425
23	0,353	0,415
24	0,344	0,406
25	0,337	0,398
26	0,331	0,390
27	0,324	0,382
28	0,317	0,375
29	0,312	0,368
30	0,306	0,362
31	0,301	0,356
32	0,296	0,350
33	0,291	0,345
34	0,287	0,340
35	0,283	0,335
36	0,279	0,330
37	0,275	0,325
38	0,271	0,321

39	0,267	0,317
40	0,264	0,313
41	0,261	0,309
42	0,257	0,305
43	0,254	0,301
44	0,251	0,298
45	0,248	0,294
46	0,246	0,291
47	0,243	0,288
48	0,240	0,285
49	0,238	0,282
50	0,235	0,279





DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER

LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 339385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121
E-mail : lemlit_unej @ jember.telkom.net.id

Nomor : *JK* /J25.3.1/PL.5/2004
Lampiran :
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

28 FEB 2004

Kepada : Yth. Sdr. Pemimpin
PT. TASPEN (Persero) Cabang Jember
di -
JEMBER.

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember No. 0597/J25.1.4/PL.5/2004 tanggal 24 Pebruari 2004, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : INDRA AGUNG KURNIAWAN / 00-1070
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Alamat : Jl. Halmahera Iva/1 Jember Telp 0331-339152
Judul Penelitian : Analisis Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. TASPEN (persero) Cabang Jember.
Lokasi : PT. TASPEN (persero) Cabang Jember.
Lama Penelitian : 6 (enam) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.



Ketua,

Drs. Agus Subekti, M.Sc., Ph.D.
NIP. 131 412 121

Teribusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.



PT. TASPEN (PERSERO)

KANTOR CABANG JEMBER

Jl. Riau P.O. Box 197, ☎ (0331) 338256-338257, Fax (0331) 332740
Jember - Jawa Timur 68121

Digital Repository Universitas Jember

SURAT KETERANGAN

Nomor : Ket - 10/C.5.4/052004

PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Jember, dengan ini menerangkan bahwa yang tersebut dibawah ini :

Nama : INDRA AGUNG KURNIAWAN
Nim : 00-1070
Pendidikan : S.1 - Fakultas Ekonomi

Telah melaksanakan Program Penelitian pada Perusahaan kami terhitung mulai tanggal 21 April 2004 sampai dengan 07 Mei 2004.

Demikin surat ini dibuat untuk digunakan seperlunya.

Jember, 10 Mei 2004
PT. TASPEN (PERSERO)
KANTOR CABANG JEMBER
Kabid. PERSONALIA&UMUM



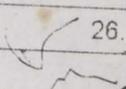
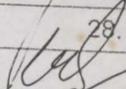
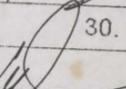
ALI SAGAF
NIK : 198219520523

*selalu
Layanan & Kinerja ✓ ditingkatkan*

KARTU KONSULTASI
BIMBINGAN SKRIPSI SARJANA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER

Nama : INDRA AGUNG KURNIAWAN
 No. Induk Mahasiswa : 000810201073
 Jurusan : MANAJEMEN
 Judul Skripsi : HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. TASPEN (Persero) CABANG JEMBER
 Pembimbing : Drs. HANDI EDON W. S. dan Drs. MARCUS ARIYANTO, S.P.
 Tanggal Persetujuan : Mulai tanggal : 20 FEBRUARI 2004 s/d 20 AGUSTUS 2004

NO.	KONSULTASI PADA TANGGAL	MASALAH YANG DIBICARAKAN	TANDA TANGAN PEMBIMBING
1.	9/2 '04	proposal	1.
2.		acc - 4 seminar	2.
3.			3.
4.	24/2 '04	acc seminar	4.
5.			5.
6.			6.
7.	27/2 '04	perbaiki Metode pengumpulan data dan sample	7.
8.			8.
9.			9.
10.			10.
11.	2/04 '04	konultasi Bab 1, 2 & 3	11.
12.		layak dan sub layak	12.
13.			13.
14.	9/04 '04	konultasi Bab 1, 2 & 3	14.
15.	21/4 '04	revisi Bab 1 s.d 3	15.
16.	1/4	revisi Bab 1 s.d 3	16.
17.		revisi Bab 1 s.d 3	17.
18.		revisi Bab 1 s.d 3	18.
19.		revisi Bab 1 s.d 3	19.
20.			20.
21.	5/5 '04	perbaiki Metode pengambilan data / teknik nya	21.
22.		gambar responden	22.
23.		dan analisis data	23.
24.			24.
25.			25.

NO.	KONSULTASI PADA TANGGAL	MASALAH YANG DIBICARAKAN	TANDA TANGAN PEMBIMBING
26.			26.
27.	29/5'04	Ara panduan	27. 
28.			28.
29.	4/6'04	komunikasi bal 4/6'5	29. 
30.			30.
31.	4/6'04	kevisi kesua vry	31. 
32.		disarankan	32.
33.			33.
34.	8/6'04	Ara. dyandala	34.
35.			35.
36.			36.
37.			37.
38.			38.
49.			39.
40.			40.
41.			41.
42.			42.
43.			43.
44.			44.
45.			45.
46.			46.
47.			47.
48.			48.
49.			49.
50.			50.
51.			51.
52.			52.
53.			53.
54.			54.
55.			55.

JEMBER