

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
PERUSAHAAN ROKOK GAMA DI KARANGANYAR**



SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun oleh:

FAJAR HANANTO SETYAWAN

B. 100 010 017

EKONOMI MANAJEMEN

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

2007

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Rokok Gama Di Karanganyar”.

Yang telah dipersiapkan dan disusun oleh :

Fajar Hananto Seyawan

B100010017

Telah dipertahankan di depan Dosen Penguji pada tanggal :

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Surakarta,2007

Pembimbing

Zulfa Irawati, SE. Msi.

Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. Syamsudin, MM

Yang bertandatangan di bawah ini telah membaca usulan penelitian dengan judul :

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN ROKOK GAMA DI
SURAKARTA**

Yang ditulis oleh FAJAR HANANTO SETYAWAN

NIM B100 010 017

Penandatanganan berpendapat bahwa usulan penelitian tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta,

Pembimbing Utama

(Zulfa Irawati, SE, Msi)

Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen

(Imron Rosyadi, SE, MSi)

MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, kerjakan dengan sungguh-sungguh urusan yang lain dan kepada Allah-lah hendaknya kamu berharap.

(Qs. Alam Nasryah : 6 – 8)

Bantinglah otak untuk mencari ilmu sebanyak-banyaknya, tapi pasanglah pelita dalam hati sanubari yaitu pelita kehadapan jiwa.

(Iman Al Ghozali)

“Awalnya cita-cita besar itu dipandang tak mungkin terjadi (impossible) lalu mungkin (probable), dan sering kali terjadi”

(Christopher Reeve)

“Tuhan menghadirimu 86400 detik sehari, apakah kamu sudah menggunakan 1 detik untuk berterimakasih kepada-Nya?”

(William A. Ward)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmaanirrohim

Assalamu'alaikum wr.wb

Alhamdulillah, dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun guna melengkapi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Dalam proses penyusunan skripsi ini banyak pihak yang telah membantu baik secara moril maupun secara materiil hingga skripsi ini dapat selesai dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besanya kepada:

1. Bapak Prof. Dr.Bambang Setiaji selaku Rektor universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Bapak Drs.Syamsudin, MM selaku dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi.
3. Bapak Drs. Agus Muqorobin, MM selaku ketua jurusan studi Ekonomi Manajemen yang telah memberikan ijin dalam penulisan skripsi ini.
4. Ibu Zulfa Irawati, SE. Msi selaku pembimbing, yang dengan sabar memberikan bimbingan kepada penulis.
5. Ibu Dra. Mukharomah, MM selaku Pembimbing Akademik yang telah membimbing dari awal sampai akhir kuliah ini.

6. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan bekal ilmu selama penulis mengikuti study.
7. Ayah-Ibuku tercinta terima kasih atas do'a, dorongan dan motivasinya.
8. Kakak dan Adik-adikku atas segala bentuk dukungannya.
9. Ade Nurul, terima kasih atas perhatian, dorongan dan motivasinya.
10. **Sahabat kenthel** (Mego, Mey, Lukman, Agung, Ikhwan, Kendro, Vai, Setyo, Slamet, Mawan, Tony, Fatkhur, Idrus, Amrih dan Ovi) kapan kumpul-kumpul lagi coy? Serta teman-teman manajemen kelas A "01" terima kasih atas persahabatannya, tanpa kalian apalah artinya aku.
11. Sahabat sejatiku (Sambudi, Joko, Bashori, Kechil, Dwi, Mbak Siti, Anik, Rahmad, Ghofar, Ari, Isti dan Amru) terima kasih atas segala perhatian, pengorbanan, pertimbangan, dorongan, dan waktu yang kalian berikan kepada penulis, semoga persahabatan kita tidak pernah terputus sampai akhir masa.
12. Keluarga Besar "**SCUBIDO KOST**" (Mas Koko, Oyik, Yoga, Arip, Dony, Adi, Edy, Duta, Wawan, Danang, Mc Mo, Van Demak, Wahyu, dan Dony wakhid) terima kasih atas kebaikan serta kebersamaannya, hari-hari terasa indah dan ramai bersama kalian.
13. **Suck-It Band** (Dewa, Dony, Bram, Reny, dan Putra) terima kasih atas perhatian dan motivasinya.
14. Semua pihak yang telah turut membantu dalam pengerjaan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu -persatu, baik secara langsung maupun tidak langsung yang ikut berperan dalam penulisan skripsi maupun selama perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karenanya, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan dari semua pihak, sebagai masukan dan tambahan pengetahuan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Surakarta,.....2007

Penyusun

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
ABSTRAKSI.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah.....	3
C. Perumusan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian.....	4
E. Manfaat Penelitian.....	4
F. Sistematika Skripsi.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kepemimpinan.....	8
1. Pengertian Kepemimpinan.....	9
2. Syarat-syarat Kepemimpinan.....	12
3. Ciri-ciri Kepemimpinan.....	14

4. Sifat Kepemimpinan	14
5. Fungsi Kepemimpinan.....	16
6. Peranan Kepemimpinan.....	17
B. Perilaku Kepemimpinan	18
1. Perilaku Konsultatif.....	18
2. Perilaku Partisipatif	18
3. Perilaku Delegatif.....	19
C. Kepuasan Kerja.....	21
D. Hubungan antara Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.....	27
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Kerangka Pemikiran	29
B. Definisi Operasional Variabel	30
C. Hipotesis	32
D. Data dan Sumber Data.....	33
E. Metode Analisis Data	35
 BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	43
1. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	43
2. Lokasi Perusahaan	44
3. Jenis Produksi dan Proses Produksi	45
4. Struktur Organisasi.....	47
B. Deskripsi Data	52
C. Analisis Data	54
D. Pembahasan	64

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	67
B. Saran-saran	68

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur	52
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
Tabel 4.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	53
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Angket	55
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Angket	56

ABSTRAKSI

Penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Rokok Gama di Karanganyar" bertujuan untuk menganalisis pengaruh perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, dan perilaku delegatif terhadap kepuasan kerja karyawan, serta faktor manakah yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Perusahaan Rokok Gama di Karanganyar. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, korelasi parsial dan koefisien determinasi untuk membuktikan hipotesis dalam skripsi ini.

Kesimpulan yang dihasilkan penelitian ini adalah: (1) Perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, dan perilaku delegatif secara serentak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh persamaan regresi $Y = 9,054 + 0,168X_1 + 0,221X_2 + 0,144X_3$ dan dibuktikan dengan uji F. Hasil dari uji F dengan $F_{hitung} (3,434) > F_{tabel} (2,98)$, (2) uji t menunjukkan hanya variabel perilaku partisipatif yang memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PR. GAMA di Karanganyar, sehingga hipotesis pertama tidak terbukti dan hipotesis kedua terbukti, (3) pengujian korelasi parsial menunjukkan variabel perilaku partisipatif yang memiliki hubungan yang terkuat terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis kedua penelitian terbukti, (4) perilaku partisipatif merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi produktivitas karyawan PR Gama di Karanganyar karena hanya faktor tersebut yang terbukti secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, dan (5) koefisien determinasi sebesar 0,284 menunjukkan bahwa 28,4% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel perilaku konsultatif, perilaku partisipatif dan perilaku delegatif, sedangkan 71,6% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Perilaku Konsultatif, Gaya Kepemimpinan Perilaku Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Perilaku Delegatif, Kepuasan Kerja Karyawan

Surakarta, Maret 2007

Pembimbing

Zulfa Irawati, SE. Msi

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. Syamsudin, MM

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seorang pemimpin didalam melaksanakan fungsi dan peranan kepemimpinan agar dapat maksimal, maka perlu memahami dan menerapkan manajemen yang baik. Seperti kita ketahui bahwa inti manajemen adalah menggerakkan dan inti menggerakkan adalah memimpin. siapa yang dapat menggerakkan orang-orang di bawah kekuasaannya berarti ia dapat menggerakkan orang-orang itu. Menggerakkan orang (manusia) supaya suka bekerja adalah berlainan dengan menggerakkan barang-barang (non manusia). Manusia mempunyai rasa/perasaan, non manusia tidak. dengan memberikan motivasi/alasan, maka menggerakkan orang-orang ini tidak bersifat paksaan. Sebaliknya manusia dengan jalan memberikan instruksi-instruksi atau perintah, maka penggerakan ini mempunyai sifat paksaan. penggerakan di sini dimaksudkan suatu kegiatan yang menimbulkan suka bekerja pada orang lain. Jadi keberhasilan manajemen ditentukan oleh keberhasilan pimpinan dalam mempengaruhi orang-orang tersebut serta ditentukan oleh efektifitas kepemimpinannya.

Dalam usaha mencapai tujuan suatu perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhinya. Tujuan perusahaan tidak akan tercapai tanpa adanya kerja sama yang baik antara karyawan, maju mundurnya suatu perusahaan sangat berpengaruh oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja serta ketrampilan dari karyawan tersebut dalam bekerja keras. Tiap-tiap

karyawan harus mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan aktifitas perusahaan. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi para karyawan akan berusaha kerja keras untuk mengatasi kesukaran yang timbul dari tugas dan pekerjaannya. Jadi apabila suatu perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja para karyawan, maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan. Dengan meningkatnya semangat kerja, maka pekerja akan lebih cepat diselesaikan dan kerusakan akan dapat dikurangi dan sebagainya.

Sebaliknya dengan karyawan yang memiliki semangat kerja yang rendah akan sukar untuk mencapai hasil yang baik dan membuat para karyawan mudah menyerah dalam menghadapi masalah. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa berjuta-juta pekerja dari suatu bangsa tidak bekerja secara bebas dan giat, melainkan tertahan oleh suasana atau semangat yang buruk, yang terdapat dalam perusahaan.

Bagi Perusahaan Rokok Gama Di Karanganyar faktor karyawan merupakan sarana utama bagi manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, khususnya bagi bagian produksi agar para karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan bermuara pada perubahan. Oleh karena itu pengetahuan tentang kepemimpinan perlu diperhatikan perusahaan dalam rangka meningkatkan semangat kerja karyawan. Sehingga karyawan nantinya dapat mencapai kepuasan kerja yang optimal dalam bentuk produktifitas kerja. berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian ini penulis mengambil skripsi dengan judul :

**“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
PERUSAHAAN ROKOK GAMA DI KARANGANYAR”**

B. Batasan Masalah

Ruang lingkup masalah yang akan diteliti terbatas pada seberapa besar pengaruh kepemimpinan diukur dari faktor perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, perilaku delegatif, terhadap kepuasan kerja karyawan.

C. Perumusan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sebaik-baiknya maka peneliti harus merumuskan masalahnya sehingga jelas dari mana baru dimulai, kemana harus pergi dan dengan apa. Berdasarkan latar belakang seperti tersebut diatas, maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh perilaku konsultatif, partisipatif, delegatif, dalam kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada Perusahaan Rokok Gama Di Karanganyar?
2. Perilaku manakah yang paling kuat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada karyawan bagian produksi pada Perusahaan Rokok Gama Di Karanganyar?

D. Tujuan Penelitian

Melalui penelitian ini, tujuan yang hendak dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh perilaku konsultatif, partisipatif, dan delegatif dalam kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh yang paling kuat diantara perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti

Mempunyai kesempatan untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh pada bangku kuliah dan untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan yang digunakan pada Perusahaan Rokok Gama di Karanganyar

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi Perusahaan Rokok Gama di Karanganyar atau bahan pertimbangan pada pimpinan perusahaan dalam mengambil kebijaksanaan, sehingga terjalin hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan di dalam melaksanakan tugasnya dimasa yang akan datang.

3. Bagi pihak lain

Diharapkan dapat menjadi acuan dan perbandingan pada bidang yang sama

F. Sistematika Penulisan

Untuk dapat lebih terarah sistem penulisan skripsi ini, peneliti membuat sistematika skripsi sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang Masalah
- B. Batasan Masalah
- C. Perumusan Masalah
- D. Tujuan Penelitian
- E. Manfaat Penelitian
- F. Sistematika Penulisan

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

- A. Kepemimpinan
- B. Kepuasan Kerja.

BAB III: METODELOGI PENELITIAN

- A. Kerangka Penelitian
- B. Hipotesa
- C. Data dan Sumber Data
 - 1. Sumber Data
 - 2. Teknik Pengumpulan Data
 - 3. Metode Pengumpulan Data
- D. Metode Analisa Data
 - 1. Validitas dan Reliabilitas
 - 2. Analisa Regresi linier Berganda

3. Koefisien Determinasi
4. Uji F
5. Uji t
6. Koefisien Korelasi Parsial

BAB IV : PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan
2. Struktur Perusahaan
3. Produksi
4. Deskripsi Data

B. Data Hasil Penelitian

1. Data
2. Analisa Data
 - a. Validitas dan reliabilitas
 - b. Analisa regresi linier berganda
 - c. Koefisien determinasi
 - d. Uji F
 - e. Uji t
 - f. Analisa korelasi parsial

BAB V : PENUTUP

- A. Kesimpulan
- B. Saran-Saran

DAFTAR PUSTAKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

Bagi perusahaan masalah kepuasan kerja karyawan merupakan masalah yang tidak ada habis-habisnya untuk dibahas dan juga merupakan isu strategis bagi perusahaan untuk memprogram masalah sumber daya manusia. Pemimpin merupakan faktor penentu sukses atau gagalnya suatu organisasi. Dalam perusahaan seorang pemimpin atau manajer mempunyai tanggung jawab untuk meyakinkan anggotanya akan perlunya ditumbuhkan, dikembangkan dan dipraktekkan hubungan kerja sama yang sehat antar anggota organisasi, sehingga akan mendorong anggota organisasi untuk bekerja sama dengan produktif dan dengan perasaan puas. Hal ini sesuai dengan tugas seorang pemimpin yaitu mendorong bekerja sama secara sukarela diantara karyawan dan dengan pimpinan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Perasaan pemimpin dalam hubungan dengan karyawan merupakan hal yang penting, karena sikap pemimpin dalam menghadapikaryawan akan mempengaruhi sikap karyawan. Seorang pemimpin juga harus menerapkan iklim hubungan kerja yang menyenangkan diantara anggota organisasi. Dengan menerapkan prinsip-prinsip human relation dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi organisasi maka kepuasan kerja karyawan akan tercapai.

Mengingat pentingnya peranan pemimpin dalam organisasi maka kewajiban utama bagi setiap pemimpin adalah :

1. mengamati dan memahami tingkah laku bawahannya.
2. mencari dan merumuskan sebab-sebab tingkah laku bawahannya.
3. memperhitungkan, mengawasi dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahannya.

Sukses tidak organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat tergantung dengan pimpinan. Bagaimana pemimpin mengarahkan karyawannya untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Agar kepemimpinan efektif, pemimpin harus dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan dan situasi yang dihadapi organisasi. Abi Sudjak (1990 : 1) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Dari keterangan tersebut kemampuan seorang pemimpin sangat mempengaruhi bawahan dalam tugas yang telah diberikan.

Berikut ini adalah teori-teori yang menyangkut masalah mengenai kepemimpinan dari beberapa pakar :

1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Adapun definisi dari kepemimpinan adalah :

- a. “Proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan kelompok yang saling berhubungan dengan tugas yang bertujuan untuk memperoleh hasil yang maksimal sesuai dengan apa yang disepakati

bersama-sama, yaitu kebaikan perusahaan/organisasi”. (Stoner, 1992 :468 dalam Sahriman Samsu 1982 : 468).

- b. “Suatu usaha yang dilakukan oleh pemimpin dengan menggunakan gaya mempengaruhi dan mempunyai sifat tidak memaksa dengan tujuan untuk memotivasi individu dalam mencapai apa yang diharapkan oleh perusahaan”. (M. Amstrong,1980 dalam Sofyan Likmat dan Haryanto,1990 :165).
- c. “Kekuatan dinamis yang merangsang dan koordinasi dalam mencapai tujuan”.

(Davis, 1875 dalam Sahriman Samsu, M.Yusril, FX, Suwanto, 1992 :232).

Jadi kepemimpinan adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi orang lain guna mengikuti kehendaknya sesuai dengan apa yang ia kehendaknya.

Tiga implikasi penting dari definisi tersebut adalah :

- 1) kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut.
- 2) kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok.
- 3) pemimpin juga menggunakan pengaruh, selain dapat memberikan pengaruh kepada bawahan.

Kartini Kartono, (1982 : 23) menggambarkan kepemimpinan menjadi 3 gambaran yaitu :

a. Faktor Orang/Pribadi

Konsep kepemimpinan pada umumnya memusatkan perhatian kepada kepribadian pemimpin dengan kualitas-kualitas yang unggul. Beberapa abad yang lalu orang beranggapan, bahwa raja-raja dan kaum bangsawan memiliki

hak mutlak untuk menjadi penguasa dengan begitu kepemimpinan mereka merupakan “hak waris” juga teori “orang besar” dengan sifat yang dimiliki orang besar namun kedua teori ini pada masa sekarang sudah tidak banyak dianut lagi, sebab berdasarkan pengalaman ternyata bahwa individu itu justru memiliki sifat-sifat pribadi yang dapat membantu atau justru menghalang-halangi tugasnya sebagai pemimpin.

Namun ciri-ciri seorang pemimpin yang khas ialah ia memiliki intelegensi inisiatif kemampuan melaksanakan superfisi dan kemampuan mengambil keputusan yang tepat pada waktu dan kondisi disini suksesnya kepemimpinan.

b. Faktor Posisi

Seorang pemimpin itu tidak pernah bekerja dalam ruang waktu tetapi dia selalu ada dalam lingkungan sosial, jadi dia mempunyai satu posisi atau kedudukan, sehubungan dengan fungsi dan tugas atau pekerjaan. Setiap individu, juga setiap pemimpin selalu memiliki semacam citra atau posisi gambaran mengenai perilaku sendiri, yaitu apa yang harus dilakukannya dalam posisi tertentu. Citra atau gambaran mengenai apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam posisi tertentu.

c. Faktor Situasi/Tempat

Situasi khusus itu selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Sifat-sifat pemimpin harus sesuai dengan kebutuhan kelompok dan cocok dengan situasi serta zamannya.

2. Syarat kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik memerlukan beberapa syarat-syarat kepemimpinan yang penting, adalah :

- a. Kepemimpinan adalah suatu fungsi pemimpin, merupakan situasi serta saling berhubungan antara dua faktor, kepemimpinan dianggap merupakan serangkaian kualitas-kualitas/sifat-sifat dan bahwa pemilik kualitas ini akan sukses sebagai seorang pemimpin dalam situasi orang-orang yang dipimpin adalah juga penting dalam kepemimpinan. Pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk menyadari dan merasakan kebutuhan serta kebiasaan kelompok, kemudian memenuhinya dalam batas-batas tertentu.
- b. Peranan pemimpin dan sifat penerimaannya oleh kelompok kepemimpinan pada dasarnya ini berhubungan dengan bagaimana membuat lingkungan pemimpin sedemikian rupa sehingga ia dapat memimpin secara efektif. Dalam pandangan ini pekerjaan pengorganisasian adalah sangat penting seperti halnya komunikasi pemimpin dengan kelompok.
- c. Pemimpin yang sukses dipandang oleh anggota kelompok sehingga seseorang yang memberi tanggapan atas kebutuhan mereka. Syarat kepemimpinan ini mengandung arti bahwa pimpinan mengetahui dirinya sehingga seseorang yang dapat memenuhi keinginan kelompok membantu dalam kondisi kerja yang diinginkan, membantu

menentukan tujuan yang realistis dan mendorong kelangsungan hidup dan pengaruh kelompok.

- d. Pemimpin mempunyai kemampuan untuk menentukan tindakan apakah yang merupakan bantuan yang terbaik guna mencapai tujuan kelompok. Hal ini memerlukan pengertian tentang bagaimana tindakan-tindakan sehingga seorang pemimpin akan mempengaruhi pekerjaan kelompok dan anggota kelompok tersebut. (Moekijat, 1992 :143 -143).

Pendapat lain yang mengatakan bahwa syarat kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawahan ialah kelebihan, keunggulan, kekuatan sehingga orang mampu membawahi atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pimpinan dan bersedia melakukan perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan kekuasaan dan kecakapan ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

(Kartini Kartono, 1982 : 3)

3. Ciri Kepemimpinan

Ciri kepemimpinan meliputi sosial, kemampuan berfikir abstrak dan prasional :

a. Persepsi sosial

Persepsi sosial adalah kecakapan dalam melihat dan memahami perasaan, sikap dan kebutuhan anggota kelompok. Kecakapan ini sangat dibutuhkan untuk memenuhi tugas kepemimpinan.

b. Keamanan

Keamanan, memberikan keterangan dan merangsang orang lain, ia mengetahui keinginan-keinginan kelompok melalui komunikasi non kelompok melalui komunikasi.

c. Bimbingan

Bimbingan, adalah bantuan atau pertolongan yang diberikan kepada individu atau sekumpulan individu dalam menghindari atau mengatasi kesulitan didalam kerjanya. Agar individu atau sekumpulan individu itu dapat mencapai kesejahteraan itu dapat mencapai kesejahteraan hidupnya (Soejipto dan Proplis Kasasi,1994 : 58).

4. Sifat Kepemimpinan

Untuk memiliki kesanggupan kemampuan akan kepemimpinan memerlukan sejumlah sifat yang diterapkan dengan tepat terhadap kelompok khusus dan tugas yang sedang dihadapi. Akan tetapi hanya

dengan memiliki sifat-sifat ini saja adalah tidak cukup untuk menjadikan seseorang menjadi seorang pemimpin. Sifat-sifat ini harus juga diterapkan pada ketentuan dan waktu yang tepat dan harus ada kelompok pengikut, sifat-sifat kepemimpinan itu adalah :

a. Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Apabila seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinan terhadap apa yang dilakukan bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal. Hampir semua pimpinan merasa bahwa pekerjaannya sangat menuntut waktu, usaha dan pengetahuan agar bisa menjalankan pekerjaan dengan efektif dan mereka merasa bahwa pekerjaannya lebih banyak menghabiskan energi dari pada jabatan bukan pimpinan.

b. Kemampuan untuk bisa "*Perceptive*"

Persepsi menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pemimpin haruslah mengenal tujuan perusahaan sehingga mereka bisa bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut. Disini ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahannya, sehingga ia dapat mengetahui kekuatan-kekuatan mereka, kelamahan-kelemahan mereka juga berbagai ambisi yang ada. Disamping itu ia juga harus mempunyai persepsi introspektif (memandang/menilai dirinya sendiri), sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya. Inilah yang disebut kemampuan "*Perceptive*".

c. Kemampuan untuk bersikap obyektif

Obyektif adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau masalah secara rasional obyektifitas merupakan perluasan dari kemampuan "*Perseptive*" apabila perseptifitas menimbulkan kepekaan terhadap fakta, kejadian dan kenyataan-kenyataan yang lain, obyektifitas membantu pimpinan untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

d. Kemampuan untuk menentukan prioritas

Seorang pemimpin yang pandai adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memilih/menentukan mana yang penting dan mana yang tidak. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya sering masalah-masalah yang harus dipecahkan bukanlah datang satu persatu tetapi bersamaan dan berkaitan satu dengan yang lain.

e. Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain. Karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

(Drs. Heidjrahman Ranupandojo dan Dr. Suad Husnan 1990 : 4)

5. Fungsi kepemimpinan

R.L. Khan, (1976 : 180 dalam Heidjrahman dan Suad Husnah 1990 : 4) mengemukakan orientasi karyawan manajemen mengenai fungsi-

fungsi pimpinan. Ia menyatakan bahwa seorang pimpinan menjalankan pekerjaannya dengan baik apabila ia :

- a. memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya
- b. menyusun jalur pencapaian tujuan (untuk melakukan hal itu pemimpin perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan bersamaan dengan pemuasan kebutuhan para karyawan).
- c. menghilangkan hambatan pencapaian tujuan.
- d. mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisator.

6. Peranan kepemimpinan

Peranan kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam dua kelompok:

- a. Fungsi utama, yang penting bagi proses kepemimpinan yaitu :
 - 1) pemimpin sebagai pemandang : ia memiliki pandangan kemasa datang dan menyampaikan keyakinan kepada kelompok.
 - 2) pemimpin sebagai eksekutif : dia menentukan sasaran kelompok dan mengarahkan serta mengkoordinasikan kegiatan kelompok dalam mencapai sasaran itu.
 - 3) pemimpin sebagai perencana : dia menentukan bagaimana kelompok harus mencapai sasarannya.
 - 4) pemimpin sebagai pembuat kebijaksanaan : dia berperan serta dalam merumuskan kebijakan dalam bentuk petunjuk yang berkesinambungan mengenai apa yang dikerjakan kelompok.

- b. Fungsi hiasan, yang mungkin dilakukan atau ditugaskan kepada pemimpin karena jabatan kepemimpinan, yaitu :
- 1) pemimpin sebagai panutan : dia berfungsi sebagai perilaku anggota kelompok.
 - 2) pemimpin sebagai symbol kelompok: dia menjadi titik pusat bagi kesatuan kelompok.
 - 3) pemimpin sebagai ayah angkat : dia menjadi obyek identifikasi atau bahkan kepatuhan.
 - 4) pemimpin sebagai kambing hitam : dia dapat menjadi sasaran kelompok orang yang frustrasi.

B. Perilaku kepemimpinan

Sewaktu nampak bahwa pemimpin yang efektif tidak mempunyai sifat-sifat yang berbeda dengan mereka yang tidak efektif. Pemimpin yang mempunyai pertimbangan rendah dalam dan struktur pemrakarsaan tinggi menimbulkan banyak keluhan serta tingkat perputaran karyawan tinggi. Penilaian bawahan terhadap efektifitas pemimpin tidak tergantung pada gaya tertentu dari pemimpin, tetapi pada situasi pada saat gaya itu digunakan. Gaya kepemimpinan sering juga disebut dengan perilaku kepemimpinan. Berbagai gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para peneliti mungkin berlainan.

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu, setiap pemimpin mempunyai gaya

kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain, dan belum tentu suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dengan yang lain.

Harris, (1976 : 186-187 dalam Heidjrachman dan Suad Husna 1990 : 4) membagi gaya kepemimpinan menjadi 3 yaitu :

1. Perilaku Konsultatif

Pemimpin menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan dan untuk mengarahkan, memberi motivasi dan mengawasi bawahannya terpusat ditangannya, seorang pemimpin yang otokratik mungkin memutuskan, dan mempunyai perasaan bahwa bawahannya tidak mampu mengarahkan diri mereka sendiri atau ia mungkin mempunyai alasan-alasan lain untuk beranggapan mempunyai posisi yang kuat untuk mengarahkan dan mengawasi. Seorang pemimpin mengawasi pelaksanaan pekerjaan dengan maksud untuk meminimumkan penyimpangan dari arah yang ia berikan.

2. Perilaku partisipatif

Apabila seseorang pemimpin menggunakan gaya partisipatif ia menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi. Ia tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil. Ia akan secara serius mendengarkan dan menilai pikiran-pikiran para bawahannya dan menerima sumbangan pikiran

mereka sejauh pemikiran tersebut bisa dipraktekkan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para bawahannya sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu meningkat dan makin matang. Para bawahan juga didorong agar meningkatkan kemampuan mengendalikan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin akan menjadi lebih “*supportive* “ dalam kontak dengan para bawahan dan bukan menjadi bersikap diktator. Meskipun, tentu saja, wewenang terakhir dalam pengambilan keputusan pada pimpinan.

3. Perilaku delegatif

Dalam gaya kepemimpinan “*free rein*“. Pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan dengan agak lengkap. Pada prinsipnya pimpinan akan mengatakan inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan. Saya tidak peduli bagaimana kalau mengerjakannya, asalkan pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada para bawahan, dalam artian pimpinan menginginkan agar bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri didalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut, dan hanya sedikit melakukan kontak dengan para bawahan. Dengan demikian para bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan/keahlian yang tinggi.

C. Kepuasan kerja

Setiap orang didorong oleh suatu kebutuhan untuk memuaskan suatu keinginan, sehingga akan tercapai kepuasan. Pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena "kepuasan" mempunyai konotasi yang beraneka ragam.

Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Karena tidak sederhana, banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisa kepuasan kerja mereka misalnya sifat pekerjaan seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh organisasi secara ikhlas dan terhormat juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Martoyo, 1996 : 124); kepuasan kerja secara umum mempunyai menyangkut senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan itu tidak secara nyata, tetapi dapat terwujud dalam suatu hasil pekerjaan. Kepuasan kerja walaupun sulit secara abstrak tetapi perlu mendapatkan perhatian. Menyatakan pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja, tidak pernah akan mencapai kematangan psikologis dan akan

menjadi frustrasi. Pegawai ini akan mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah, bosan, emosi tidak stabil, sering absen, dan melakukan kesibukan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Pemahaman tentang kepuasan kerja didasarkan pada :

1. Kepuasan kerja dan prestasi

Memang pada umumnya orang berpendapat bahwa terdapat korelasi positif antara keduanya. Padahal berbagai penelitian membuktikan bahwa seorang karyawan yang “puas” tidak dengan sendirinya merupakan karyawan yang berprestasi tinggi, melainkan hanya berprestasi biasa-biasa saja demikian halnya, dapat pula dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi motivasional kuat untuk berprestasi. Seorang karyawan yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi karena “kepuasannya” tidak terletak pada motivasinya akan tetapi dapat terletak pada faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang diperolehnya. Misalnya seorang dokter muda yang ditempatkan disuatu daerah terpencil sangat mungkin “tidak puas” dengan kondisi kerjanya, tetapi pada saat yang bersamaan merasa puas karena dapat mengabdikan pengetahuannya demi kesejahteraan masyarakat yang tanpa kehadirannya tidak dapat mungkin memperoleh pelayanan pengobatan yang profesional.

2. Kepuasan kerja dan kemangkiran

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya telah terbukti bahwa

karyawan yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat kemangkirannya, sebaliknya karyawan yang tingkat rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya. Dalam praktek korelasi itu berarti bahwa seorang karyawan yang puas akan hadir ditempat tugas kecuali ada alasan yang benar-benar kuat hingga ia mangkir, sebaliknya karyawan yang merasa tidak atau kurang puas, akan menggunakan berbagai alasan untuk tidak masuk kerja. Dengan demikian, salah satu cara yang paling efektif untuk mengurangi tingkat kemangkirannya karyawan adalah meningkatkan kepuasannya.

3. Kepuasan kerja dan ingin pindah

Tidak dapat disangkal bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat kerjanya sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya. Berarti terdapat korelasi antara tingkat kepuasan dengan kuat atau lemahnya keinginan pindah pekerjaan. Keadaan seperti yang dirugikan.

4. Kepuasan kerja dan usia

Dalam pemeliharaan hubungan yang serasi antara organisasi dengan para anggotanya, kaitan antara usia karyawan dengan kepuasan kerja perlu mendapat perhatian. Telah diketahui bahwa terdapat korelasi antara

kepuasan kerja dengan usia seorang karyawan. Artinya, kecenderungan yang sering terlihat ialah bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasannya pun biasanya semakin tinggi. Berbagai alasan yang sering dikemukakan menjelaskan fenomena ini antara lain ialah :

- a. Bagi karyawan yang sudah agak lanjut usia makin sulit memulai karier baru ditempat lain.
- b. Sikap yang dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita-cita.
- c. Gaya hidup yang sudah matang.
- d. Sumber penghasilan yang sudah terjamin.
- e. Adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekannya dalam organisasi.

Sebaliknya mudah menduga bahwa bagi karyawan yang lebih muda usia, keinginan pindah lebih besar.

5. Kepuasan kerja dan jabatan

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, pada umumnya lebih tinggi pula. Berbagai alasan antara lain ialah :

- a. Penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak.
- b. Pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya.
- c. Status sosial yang relative tinggi didalam dan diluar organisasi.

Dengan demikian alasan-alasan tersebut bertalian erat dengan prospek bagi seseorang untuk dipromosikan, perencanaan karier dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

Dikaitkan dengan prospek promise yang dimaksud ialah bahwa apabila seorang yang sudah menduduki jabatan tertentu, apabila sudah berada pada tingkat menegerial melihat bahwa masih terdapat prospek yang cerah untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi, kepuasan kerjanya akan cenderung lebih tinggi pada gilirannya, prospek demikian akan mendorong seseorang untuk merencanakan kariernya dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk itu, misalnya dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan sehingga tingkat jabatan yang lebih tinggi benar-benar dapat tercapai, situasi demikian tentunya berakibat pada keharusan adanya kebijaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

Fungsi dan faktor kepuasan kerja :

1. Fungsi kepuasan kerja

Fungsi kepuasan kerja adalah mengurangi adanya perpindahan karyawan Manulang, (1990 :30) berpendapat bahwa perpindahan karyawan itu disebabkan tidak adanya perasaan puas terhadap pekerjaan. Dengan adanya perpindahan karyawan yang baik dan sikap yang sopan akan merugikan perusahaan itu sendiri karena perusahaan kehilangan tenaga yang dibutuhkan atau tenaga potensial yang ada. Dengan demikian

kepuasan kerja merupakan fungsi yang penting untuk mendorong produktifitas kerja dan mencegah adanya perpindahan karyawan.

2. Faktor kepuasan kerja

Moh As'Ad, (1990 :3) berpendapat bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja :

a. Kedudukan

Manusia pada umumnya beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa puas dari pada yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja terletak pada perubahan tingkat pekerjaan yang ada.

b. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan-perbedaan pangkat sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melelukannya. Apabila ada kenaikan pangkat dan kebanggan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaan.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dan umur karyawan. Umur antara 25th – 34th dan umur 45th adalah merupakan unsur yang bias menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan sosial dan jaminan finansial

Masalah jaminan sosial dan jaminana finansial akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting adalah kenaikan produktifitas kerja, kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dan pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

D. Hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan apabila seorang pemimpin didalam melaksanakan kepemimpinan berperilaku seenaknya saja maka secara otomatis akan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan hal itu menyebabkan tingkat produktifitas menjadi menurun.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan :

1. perilaku konsultatif : pemimpin menganggap semua kewajiban untuk mengambil keputusan berada ditangannya, untuk menjalankan tindakan dan untuk mengarahkan, memberi motivasi dan seorang yang otokratik mungkin memutuskan dan mempunyai perasaan bahwa bahwahnya tidak mampu mengarahkan diri mereka sendiri atau mungkin mempunyai alasan-alasan yang beranggapan bahwa ia mempunyai alasan lain untuk mengarahkan dan memutuskan.

2. perilaku partisipatif : ia tidak mendelegasikan wewenangannya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberi pengarahannya tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari pendapat dan pemikiran dari para bawahannya mengenai keputusan yang akan diambil.

3. perilaku delegatif : pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan dengan para bawahannya.

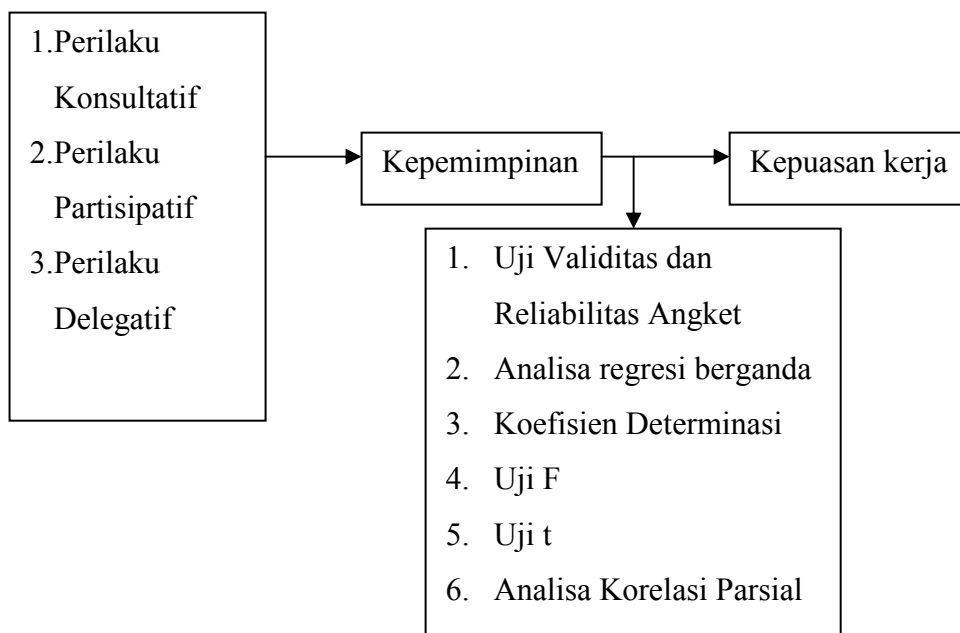
BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Kerangka Pemikiran

Agar gambaran penelitian secara keseluruhan dapat diketahui serta penyusunan skripsi lebih terarah dan jelas maka dapat dikemukakan kerangka pemikiran.

Pada gambar berikut :



GAMBAR III.1

KERANGKA PEMIKIRAN

Independen variabel = perilaku konsultatif, partisipatif, dan delegatif.

Dependen variabel = kepuasan kerja karyawan

X_1 = perilaku konsultatif

X ₂	= perilaku partisipatif
X ₃	= perilaku delegatif
Y	= kepuasan kerja

Dari variabel tersebut peranan perilaku konsultatif, perilaku partisipatif perilaku delegatif, mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pimpinan yang baik adalah pimpinan yang mampu mengkoordinasi dan menggerakkan orang-orang serta golongan-golongan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Jiwa seorang pimpinan ditentukan oleh kemampuan dari pimpinan itu sendiri yang terdiri. Pimpinan merupakan panutan bagi karyawan, pimpinan yang mampu memenuhi keinginan karyawan akan membuat semangat kerja karyawan tinggi dan bisa meningkatkan produktifitas kerja perusahaan. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan diketahui dengan alat analisa regresi berganda, uji-F, analisa korelasi parsial, uji t koefisien determinasi dan uji asumsi klasik.

B. Definisi Operasional Variabel

1. Pengertian kepemimpinan

Beberapa teori tentang kepemimpinan yang diambil dari para pakar :

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan orang-orang mengikuti pemimpin (Stoner, 1992 : 468 dalam Sahrinan Samsu 1982 : 468).
- b. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan orang-orang mengikuti pemimpin (A.S.Moenir 1988 : 232).

Dalam skripsi ini variabel kepemimpinan terdiri dari kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan sehingga menghasilkan perilaku konsultatif, perilaku partisipatif dan perilaku delegatif.

2. Pengertian kepuasan kerja

Perasaan karyawan tentang senang atau tidak senang terhadap pekerjaan (Martoyo,1996 :124).

Dalam skripsi ini kepuasan kerja karyawan diketahui dari perasaan puas atau tidak, tingkat prestasi, produktifitas dan penghargaan dari pimpinan.

Sedangkan tingkat kepuasan kerja sendiri dilihat dari pengaruh perilaku kepemimpinan yang mencakup :

a. Perilaku Konsultatif

Menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan dan mengarahkan, memberi motivasi dan mengawasi bawahan berpusat ditangannya.

b. Perilaku Partisipatif

Menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi, ia tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahan, tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil.

c. Perilaku Delegatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan disini pemimpin menyerahkan tanggung jawab

atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada para bawahan, dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan dari mereka sendiri didalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

C. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban teoritis atau sementara atas masalah penelitian yang berupa pernyataan sementara. Bersifat sementara karena masih harus dibuktikan kebenarannya.

Penelitian Aniek Sustiani Syamsudin, (2004 : 3) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan alat analisis yang digunakan regresi linier berganda hasil penelitiannya adalah :

1. variabel perilaku konsultatif, partisipatif, dan delegatif dalam kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun pengaruh variabel delegatif dalam kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan tidak signifikan.
2. variabel partisipatif mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan dasar penelitian tersebut maka hipotesa skripsi sebagai berikut:

- a) Secara statisik ketiga variabel bebas yaitu perilaku konsultatif, partisipatif, dan delegatif dalam kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada Perusahaan Rokok Gama di Karanganyar.

- b) Variabel partisipatif mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada Perusahaan Rokok Gama di Karanganyar

D. Data dan Sumber Data

1. Sumber data

Dalam suatu penelitian ilmiah sumber data sangat berpengaruh dalam menentukan tercapainya tidaknya tujuan peneliti antara lain :

a. Data primer

Data yang diperoleh langsung dari perusahaan atau organisasi, khususnya karyawan yang menjadi obyek penelitian.

Data ini mencakup daftar pertanyaan tentang perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, dan perilaku delegatif guna mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

b. Data sekunder

Data pendukung yang diperoleh dari luar perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

Data ini mencakup gambaran umum perusahaan dan data hasil penelitian yang berkaitan dengan masalah skripsi ini.

2. Teknik pengumpulan data

a. Metode interview

Yaitu mengadakan wawancara langsung kepada berbagai pihak yang berhubungan dengan masalah yang dijadikan obyek penelitian di perusahaan.

b. Kuesioner

Metode pengumpulan data, fakta, informasi semua persoalan diajukan dalam pertanyaan terhadap suatu kejadian. Model kuisisioner yang digunakan untuk pengukuran variabel penelitian diadaptasi dari berbagai sumber dengan menggunakan Skala Likert (1-5) yang terdiri dari sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Untuk pemberian bobotnya adalah sebagai berikut:

Jawaban	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

c. Metode dokumentasi

Yaitu cara pengumpulan data dengan mengutip sumber data yang sudah ada.

3. Populasi dan sampel

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Rokok Gama Surakarta.

b. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Suharsini Arikunto, 1993 : 115)

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah random sampling dimana semua karyawan mempunyai hak yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara acak yaitu secara lotre.

Dalam skripsi ini sampel adalah karyawan bagian produksi Perusahaan Rokok Gama Di Surakarta dengan jumlah 30 responden dari 150 karyawan. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan Suharsini, dimana beliau menyatakan: apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya bila subyeknya lebih dari 100, dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih (Suharsini Arikunto, 1987:125)

E. Metode Analisa Data

Analisa dapat dilakukan secara kuantitatif. Analisis ini pembuktiannya dihipotesakan menggunakan metode statistik

1. Validitas dan Reliabilitas Angket

a. Uji Validitas Angket

A. Adalah uji kesahihan atau kevalidan instrumen angket. Rumus yang digunakan adalah *Pearson Product Moment* (Suharsini Arikunto, 1993:138).

$$B. r_{XY} = \frac{N \cdot (\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

C. Keterangan :

D. r_{XY} = koefisien korelasi antara variabel X dan Y

E. X = skor tiap faktor

F. Y = skor seluruh faktor

G. n = jumlah subyek

H. Karena dengan angka kasar relatif lebih mudah dan akan dapat menghindari angka pecahan. Sedangkan mengenai perhitungan korelasinya berdasarkan ketentuan bahwa jika $r_{xy} \geq r_{tabel}$ taraf signifikansi 5% berarti item (butir soal) valid dan sebaliknya bila $r_{xy} \leq$ tabel 5% maka butir soal tersebut tidak valid sekaligus tidak memenuhi persyaratan (Suharsimi Arikunto, 1993:208). Ketentuan mengenai interpretasi besarnya koefisien korelasi sebagai berikut :

- 1) Antara 0,800 sampai 1,00 : sangat tinggi
- 2) Antara 0,600 sampai 0,800 : tinggi
- 3) Antara 0,400 sampai 0,600 : cukup
- 4) Antara 0,200 sampai 0,400 : rendah
- 5) Antara 0,000 sampai 0,200 : sangat rendah

b. Uji reliabilitas angket

Reliabilitas adalah “ketetapan suatu test apabila diteskan terhadap subyek yang sama” (Arikunto, 1993:145).

Reliabilitas diuji dengan rumus Alpha sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \alpha_i^2}{\alpha^2} \right]$$

Dimana :

r_{11} = koefisien reliabilitas yang dicari

n = banyaknya butir soal

$\sum \alpha_i^2$ = jumlah variansi dari masing-masing item

α^2 = variansi total keseluruhan item

Item dikatakan reliabel jika nilai $r_{11} > r_{\text{tabel}}$

(Suharsimi Arikunto, 2001 : 106)

2. Analisa Regresi Linier berganda

Digunakan untuk meramalkan nilai kepuasan kerja (Y) yang diperoleh oleh perilaku konsultatif (X_1) perilaku partisipatif (X_2) dan perilaku delegatif (X_3), dengan rumus :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = kepuasan kerja karyawan

X_1 = perilaku konsultatif

X_2 = perilaku partisipatif

X_3 = perilaku delegatif

a = variabel pengganggu

e = konstanta

β_1 = koefisien regresi variabel perilaku konsultatif

β_2 = koefisien regresi variabel perilaku partisipatif

β_3 = koefisiensi regresi variabel perilaku delegatif

(Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo, 1985 : 310).

3. Koefisien Determinasi

Koefisiensi determinasi digunakan untuk mengetahui proporsi variasi dalam variabel yang dijelaskan oleh satu atau lebih variabel independen adapun rumus yang digunakan dalam ini adalah :

$$R^2 = \frac{ESS}{TSS}$$

Keterangan :

R^2 = koefisiensi determinasi

ESS = jumlah kuadrat residual

TSS = jumlah kuadrat yang dijelaskan

4. Uji F

Alat yang digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidak koefisien korelasi ganda, adapun langkah-langkah pengujian sebagai berikut :

a. Menyusun hipotesis

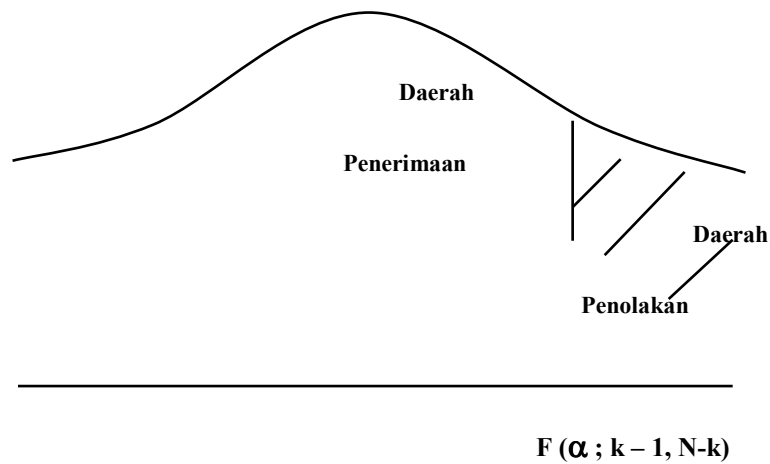
$H_0 : \beta = 0$ (berarti secara bersama-sama variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen.

$H_1 : \beta \neq 0$ (berarti secara bersama-sama variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

b. Menentukan nilai α (*level of signication*) = 5%

$$f\text{-tabel} = (\alpha : k-1, N-k)$$

c. Menentukan kriteria pengujian :



GAMBAR III.2

Grafik Statistik Uji F

Ho diterima apabila $f\text{-hitung} < f(\alpha : k-1, N-k)$

Ho ditolak apabila $f\text{-hitung} > f(\alpha ; k-1, N-k)$

d. Menghitung nilai F

$$F_{hit} = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n-k-1)}$$

Keterangan :

R^2 = koefisien determinasi

n = jumlah sample

k = jumlah variabel independent

- e. Menyimpulkan signifikansi hipotesis

Jika F-hit lebih besar daripada F-tabel maka H_0 ditolak, menerima H_a berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen

5. Uji t

Alat untuk menguji signifikansi dari pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Adapun langkah-langkah pengujian sebagai berikut :

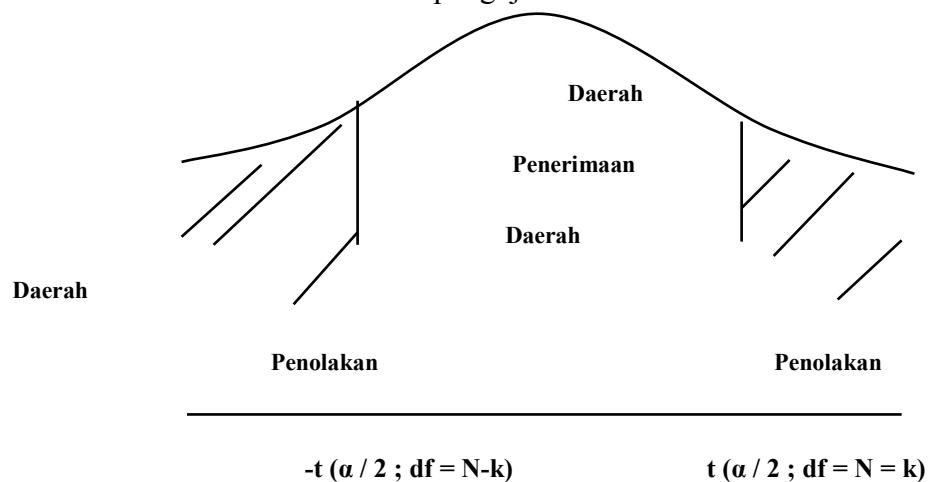
- a. Menentukan formula hipotesis

$H_0 : \beta = 0$, (tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen).

$H_1 : \beta \neq 0$, (ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen).

- b. Menentukan nilai α (level of significantion) ; nilai α yang digunakan ialah 5%.

- c. Menentukan kriteria pengujian :



GAMABAR III.3

Grafik Statistik Uji t

Ho diterima apabila $-t(\alpha/2; df = N-k) \leq t \leq t(\alpha/2; N-k)$

Ho ditolak apabila $t_{hit} \geq t(\alpha/2; df = N-k)$

d. Menghitung nilai t-hitung

$$t_{hit} = \frac{\hat{\beta}}{Se[\hat{\beta}]}$$

Keterangan :

$\hat{\beta}$ = koefisien regresi yang ditaksir

$Se[\hat{\beta}]$ = standar error yang ditaksir

e. Menyimpulkan signifikansi :

Jika nilai $-t_{tabel} \leq t_{hit} \leq t_{tabel}$ maka Ho diterima berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Jika nilai $-t_{hit} < -t_{tabel}$ atau $t_{hit} > t_{tabel}$ maka Ho ditolak berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independent dengan variabel dependen.

6. Analisa korelasi parsial

Analisa ini digunakan untuk mengetahui hubungan dari masing-masing variabel X (perilaku konsultatif, partisipatif dan delegatif) dengan variabel Y (kepuasan kerja kerja). Adapun rumus korelasi parsial adalah sebagai berikut :

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

Dimana :

r = koefisien korelasi

X = perilaku konsultatif, partisipatif dan delegatif

Y = kepuasan kerja karyawan

n = jumlah sampel

Dengan demikian nilai r maka dapat diketahui :

Jika nilai r yang diperoleh terletak antara $+1$ dan -1 berarti terdapat hubungan antara variabel X dan variabel Y .

Jika nilai $r = +1$ berarti terdapat hubungan kuat positif sehingga setiap ada kenaikan pada variabel X akan menyebabkan perubahan pada variabel Y yang berupa kenaikan sebanding dengan kenaikan variabel X dan begitu pula apabila terjadi penurunan pada variabel X , maka juga akan mengakibatkan turunnya pada variabel Y yang besarnya sama dengan perubahan variabel X .

Jika nilai $r = -1$; maka terdapat hubungan kuat negatif antara kedua variabel, sehingga setiap kenaikan yang terjadi pada variabel X akan menyebabkan perubahan pada variabel Y yang berupa kenaikan sebanding dengan kenaikan variabel X . dan begitu pula sebaliknya apabila terjadi penurunan pada variabel X sebagai variabel bebas.

Jika nilai $r = 0$; maka berarti tidak ada hubungan antara kedua variabel tersebut, yaitu antara variabel independen dan variabel dependen.

BAB IV

PELAKSANAAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

PR. Gama merupakan salah satu perusahaan yang ada di Karanganyar yang bergerak dalam bidang usaha pembuatan rokok. Perusahaan secara hukum berdiri dengan Akte Notaris tertanggal 1 Mei 1997 oleh Bapak Saptono Adi, dengan Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) No. 04/11.34/PB/1997, dengan Tanda Daftar Perusahaan (TDP) dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan No. 11335303903 pada tanggal 9 Januari 1997 dan nomor pokok pengusaha Baarang Kena Cukai No. 0606.13.0393 tanggal 2 April 1997.

Adapun rencana pertama pendirian perusahaan adalah untuk bergerak pada bidang saha pembuatan rokok kretek tangan (SKT). Perusahaan ini oleh bapak Saptono Adi diberi nama “PR. GAMA (Perusahaan Rokok Gama”. Gama dalam bahasa Indonesia berarti Tiga Lima, sehingga mudah dikenal dan gampang diingat oleh para konsumen.

Karena kemajuan-kemajuan yang dicapainya, semakin lama semakin baik, dan jumlah karyawan semakin meningkat, maka untuk meningkatkan produksinya, pada bulan Agustus 1997 perusahaan memproduksi Sigaret Kretek Mesin (SKM).

2. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan yaitu tempat dimana perusahaan menjalankan segala kegiatannya. PR. Gama terletak di Jl. Adi Sumarmo No. 290 Kodran, Kecamatan Colomadu, Kabupaten Karanganyar.

Adapun pertimbangan-pertimbangan perusahaan dalam menentukan lokasi perusahaan di daerah Kodran Karanganyar antara lain:

a. Faktor transportasi

Pengangkutan barang mentah dan barang jadi dari perusahaan ke penyalur sangat mudah sebab letak pabrik yang strategis yaitu berada di pinggir jalan yang mudah untuk distribusi barang.

b. Faktor Tenaga Kerja

Tenaga kerja mudah didapat, karena kebutuhan akan tenaga kerja diperoleh dari penduduk sekitar perusahaan. Perusahaan rokok ini menyerap tenaga kerja untuk produksi rokok dengan tangan maupun mesin dengan tujuan mengurangi pengangguran khususnya di sekitar perusahaan.

c. Faktor Lingkungan

Berdirinya perusahaan ini telah disepakati antara masyarakat sekitar, pemerintah setempat, dan pemilik pabrik sendiri. Perusahaan rokok ini tidak menghasilkan limbah yang berbahaya bagi lingkungan karena berupa limbah padat yang dapat terurai. Dalam melaksanakan aktivitasnya belum pernah mengalami hal-hal yang tidak diinginkan

baik dari masyarakat maupun pemerintah, tetapi perubahan lingkungan sosial disekitar perusahaan berdampak positif.

d. Faktor Pasar

Tembakau yang digunakan dalam PR. Gama berasal dari daerah Madura, Bojonegoro, Temanggung, Muntilan dan Tuban. Sedangkan cengkeh yang digunakan dipasok dari daerah Purwokerto, Boyolali, dan Jombang. Daerah penjualan PR. Gama berada di sebagian Jawa Tengah yaitu di Kebumen dan Semarang, sebagian Jawa Timur yaitu Kediri dan Banyuwangi, Jawa Barat yaitu di Kuningan dan Jakarta. Penjualan terbanyak yaitu di luar pulau Jawa yaitu di Samarindan (Kalimantan Timur), Ujung Pandang (Sulawesi Selatan), Gorontalo (Sulawesi Utara), Palembang (Sumatera Selatan), Kupang (NTT), dan Batam.

3. Jenis Produksi dan Proses Produksi

Jenis produksi yang dihasilkan PR. Gama meliputi:

a. Sigaret Kretek Tangan (SKT), meliputi:

- 1) Gama Kretek Hijau = 10 batang
 - 1 bal = 200 pack
 - 1 bal = 10 slope/press
 - 1 slope = 20 pack
- 2) Gama King Size = 12 batang
 - 1 bal = 200 pack

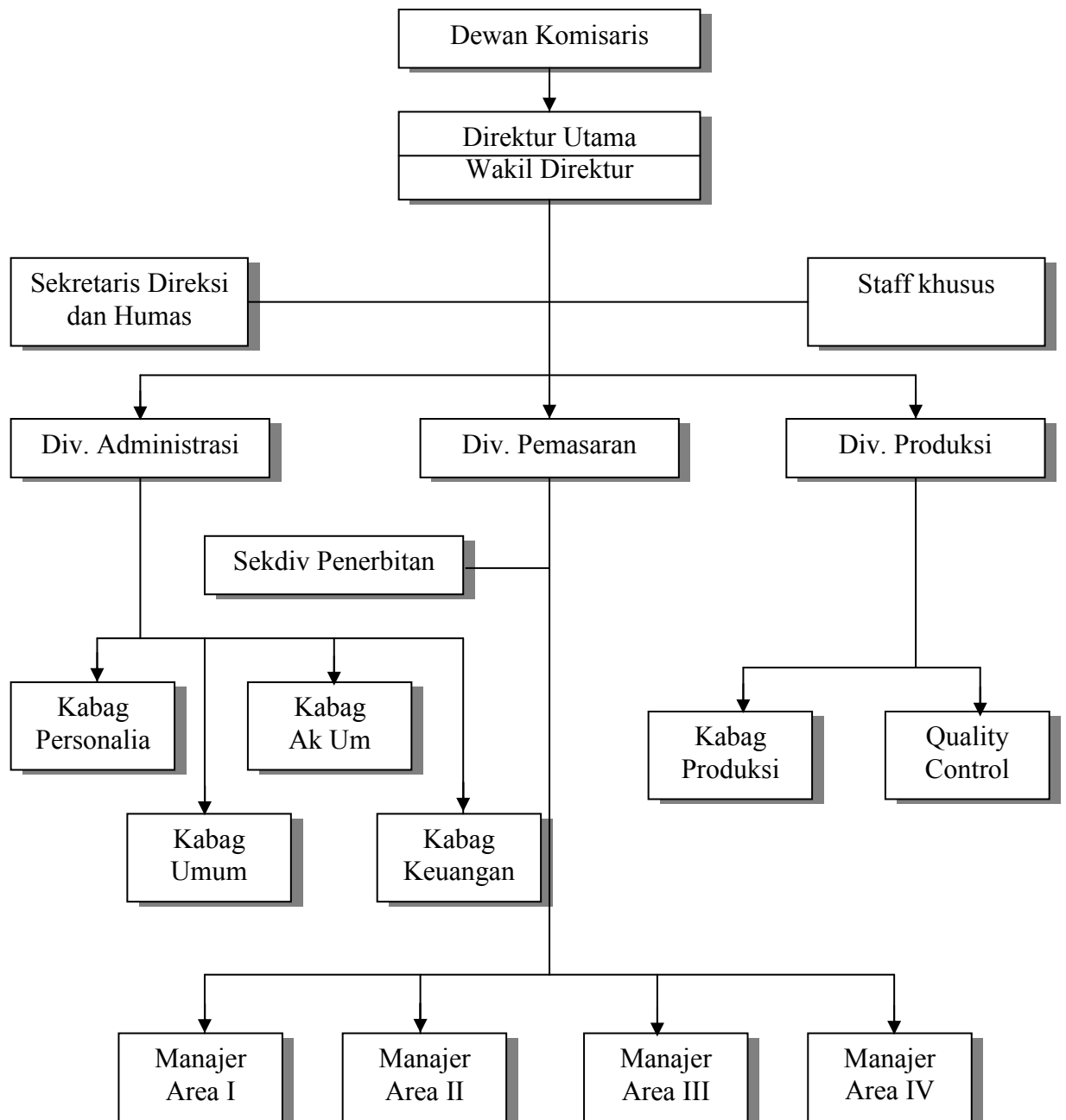
- 1 bal = 10 slope/press
- 1 slope = 10 pack
- 3) Gama Klasik = 12 batang
 - 1 bal = 200 pack
 - 1 bal = 10 slope/press
 - 1 slope = 20 pack

b. Sigaret Kretek Mesin (SKM), terdiri dari:

- 1) Gama Internasional = 10 batang
 - 1 bal = 200 pack
 - 1 bal = 10 slope/press
 - 1 slope = 20 pack
- 2) Gama Prima = 12 batang
 - 1 bal = 200 pack
 - 1 bal = 10 slope/press
 - 1 slope = 10 pack
- 3) Gama Exclusive = 12 batang
 - 1 bal = 200 pack
 - 1 bal = 10 slope/press
 - 1 slope = 10 pack

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PR. GAMA dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.1

Struktur Organisasi PR. GAMA di Karanganyar

Untuk lebih jelasnya penulis akan menjelaskan tugas dari masing-masing bagian dari struktur organisasi yang terdapat pada PR. GAMA di Karanganyar:

1. Dewan Komisaris

Tugas Dewan Komisaris adalah mengawasi pengelolaan organisasi oleh Direksi demi kepentingan pemegang saham. Mereka juga bertanggung jawab memperhatikan kepentingan kelompok-kelompok lainnya seperti: karyawan, pelanggan dan masyarakat.

2. Direktur

Fungsi utama Direktur adalah memimpin perusahaan dan bertanggung jawab atas jalannya, kelangsungan hidup dan maju mundurnya perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Sedangkan tugasnya adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan arah dan kebijaksanaan perusahaan baik ke dalam ataupun ke luar.
- b. Mengambil keputusan atas semua permasalahan yang dihadapi perusahaan.
- c. Memberikan persetujuan penerbitan suatu rokok.

Dalam menentukan bisa tidaknya suatu rokok diproduksi, Direktur juga harus mempertimbangkan:

1) Segi mutu

Dilihat dari segi mutu suatu rokok, ia harus dapat

mempertimbangkan apakah mutu rokok tersebut sudah baik untuk diproduksi atau tidak.

2) Segi pemasaran

Laku atau tidaknya rokok yang akan diproduksi juga harus dipertimbangkan. Untuk itu perlu diadakan penelitian apakah rokok tersebut memang disukai masyarakat atau tidak.

3) Segi pembiayaan

Apakah isi rokok serta kemungkinan pasar menerima produk dapat dipenuhi, harus dipertimbangkan juga besar biaya produksi yang harus dikeluarkan perusahaan untuk memproduksi rokok tersebut. Hal ini akan mempengaruhi pula anggaran produksi serta harga jual produk ke pasar yang disesuaikan dengan daya beli masyarakat.

Sedangkan wewenangnya sebagai berikut:

- b. Menggunakan fasilitas-fasilitas yang ada di perusahaan untuk kepentingan dan menjalankan perusahaan.
- c. Meminta pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dari kepala divisi.
- d. Mewakili perusahaan dalam semua urusan diluar perusahaan.

3. Wakil Direktur

Fungsi dan tugasnya adalah membantu dan mewakili Direktur jika Direktur berhalangan hadir.

4. Staff Khusus

Tugasnya membantu Direktur dalam menyusun arah kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan masalah intern perusahaan.

5. Sekretaris dan Humas

Fungsi utamanya adalah menangani masalah administrasi direksi serta menangani hal-hal yang berkaitan dengan hubungan masyarakat.

6. Kepala Divisi Administrasi

Fungsi utamanya adalah bertanggung jawab atas berbagai kegiatan administrasi perusahaan, keuangan dan rumah tangga perusahaan.

Tugas dan wewenangnya meliputi:

- 1) Menentukan kebijaksanaan tentang ketenagakerjaan.
- 2) Membantu Direktur didalam membuat kebijaksanaan finansial perusahaan serta melaksanakan administrasi keuangan perusahaan.
- 3) Menentukan kebijaksanaan dan bertanggungjawab atas pekerjaan dalam menjaga kebutuhan dan kelancaran usaha rumah tangga perusahaan.

Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Divisi Administrasi dibantu sekretaris divisi, juga membawahi:

- 1) Kepala Bagian Personalia
- 2) Kepala Bagian Administrasi
- 3) Kepala Bagian Akuntansi Umum
- 4) Kepala Bagian Keuangan

7. Kepala Divisi Pemasaran

Bertanggung jawab menjalankan misi pemasaran dan menjalin hubungan dengan pihak-pihak yang terkait langsung dengan pemasaran serta pengadaan rokok.

Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Divisi Pemasaran dibantu sekretaris dan beberapa kepala bagian area dan manajer.

Tugas dari kepala bagian pemasaran adalah menyelesaikan rokok keluar. Sedangkan tugas dari ketiga Area Manajer tersebut adalah:

- 1) Menentukan kebijaksanaan umum dan tata pemasaran serta bertanggung jawab atas hasil penjualan kepada pusat.
- 2) Meneliti piutang penjualan UPEM (Unit Pemasaran)
- 3) Memeriksa alokasi pemasaran rokok dan contoh rokok ke seluruh kantor perwakilan dan UPEM.

8. Kepala Divisi Produksi

Bertanggung jawab atas jalannya proses produksi serta hasil-hasil produksi.

Disamping dibantu oleh sekretaris divisi, juga membawahi:

- 1) Kepala Bagian Produksi Rokok Tangan
- 2) Kepala Bagian Produksi Rokok Mesin

B. Deskripsi Data

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Dalam mengklasifikasi responden berdasarkan umur ini dibagi menjadi lima kelompok sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Jumlah	Prosentase (%)
1	≤ 20 Tahun	7	23%
2	21 – 30 Tahun	12	40%
3.	31 – 40 tahun	8	27%
4.	41 – 50 tahun	2	7%
5.	> 50 tahun	1	3%
	Jumlah	30	1

Sumber: data diolah

Dari tabel 4.1 di atas terlihat bahwa distribusi responden berdasarkan umur terbanyak adalah 21 – 30 tahun yaitu sebanyak 12 responden (40%), kemudian antara 31 – 40 tahun 8 responden (27%), ≤ 20 tahun 7 responden (23%), , 41 – 50 tahun 2 responden (7%), dan lebih dari 50 tahun sebanyak 1 responden (3%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada umur yang dikategorikan umur produktif.

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1	Laki-laki	5	17%
2	Perempuan	25	83%
	Jumlah	30	100%

Sumber: data diolah

Dari tabel 4.2 di atas terlihat bahwa jumlah responden terbanyak adalah berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 25 responden (83%), sedangkan jumlah responden laki-laki adalah 5 orang (17%). Sebagian besar tenaga kerja perempuan karena mereka adalah tenaga kerja yang bertugas membuat rokok kretek tangan (RKT).

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1	SD	8	27%
2	SLTP	13	43%
3	SLTA	7	23%
4	Diploma	1	3%
5	Sarjana	1	3%
	Jumlah	30	100%

Sumber: data diolah

Dari tabel 4.3 di atas yaitu deskripsi responden berdasarkan pendidikan menunjukkan bahwa responden terbanyak memiliki

pendidikan SLTP yaitu sebanyak 13 responden (43%), kemudian SD sebanyak 8 responden (27%), SLTA sebanyak 7 responden (23%), Diploma sebanyak 1 responden (3%), dan Sarjana 1 responden (3%). Proporsi tingkat pendidikan pada karyawan PR. GAMA di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan yang rendah, hal ini berkaitan dengan tingkat keahlian yang dibutuhkan dalam proses produksi rokok yang relatif mudah.

C. Analisis Data

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan Perusahaan Rokok GAMA di Karanganyar. Berdasarkan dengan tujuan penelitian tersebut maka analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji F, korelasi Parsial, uji t, dan koefisien determinasi.

Sebelum dilakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian penyimpangan data terhadap asumsi klasik. Uji asumsi klasik meliputi uji multikolinieritas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas.

Perhitungan data dalam penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan program aplikasi statistik *SPSS 11.00 for Windows* dengan hasil sebagai berikut :

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas Data

Uji validitas ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat ukur dari variabel yang diinginkan sesuai atau tidak. Atau dapat

dikatakan pengujian terhadap alat ukur yang dipakai untuk mengetahui validitas variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan korelasi product moment dengan bantuan program *SPSS 11.00 for Windows*. Suatu item pertanyaan dinyatakan valid jika nilai koefisien korelasi (r_{hitung}) melebihi dari nilai r_{tabel} pada tingkat signifikansi 5% dan $N = 30$ yaitu sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program *SPSS 11.00 for Windows* diperoleh harga r_{hitung} sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Hasil Uji Validitas Angket

Variabel	No item	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
X ₁	1	0,4895	0,361	Valid
	2	0,5305	0,361	Valid
	3	0,3945	0,361	Valid
	4	0,3718	0,361	Valid
	5	0,3634	0,361	Valid
	6	0,4483	0,361	Valid
X ₂	1	0,4404	0,361	Valid
	2	0,5519	0,361	Valid
	3	0,3684	0,361	Valid
	4	0,3850	0,361	Valid
	5	0,3885	0,361	Valid
	6	0,4712	0,361	Valid
X ₃	1	0,4845	0,361	Valid
	2	0,5434	0,361	Valid
	3	0,3941	0,361	Valid
	4	0,3677	0,361	Valid
	5	0,4921	0,361	Valid
	6	0,4251	0,361	Valid
Y	1	0,5371	0,361	Valid
	2	0,3771	0,361	Valid
	3	0,3999	0,361	Valid
	4	0,5025	0,361	Valid
	5	0,4110	0,361	Valid
	6	0,3987	0,361	Valid

Sumber: Data diolah

Hasil uji validitas angket menunjukkan bahwa semua item pertanyaan tiap-tiap variabel adalah valid.

b. Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Implikasinya hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok / subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Dalam penelitian ini reliabilitas ditafsirkan dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai koefisien alphanya lebih dari 0,6.

Hasil perhitungan nilai α (r_{11}) angket menggunakan program *SPSS 11.00 for Windows* diperoleh nilai koefisien α (r_{11}) sebagai berikut:

Tabel 4.5.
Hasil Uji Reliabilitas Angket

r_{11}	r_{tabel}	Kesimpulan
0,6934	0,361	Reliabel

Sumber: Data diolah

Menurut Suharsimi Arikunto (2001: 106) suatu instrumen dinyatakan reliabel bila nilai koefisien alphanya lebih besar dari nilai r_{tabel} . Dari tabel 4.5 di atas nampak bahwa instrumen memiliki koefisien alpha lebih besar dari r_{tabel} sehingga disimpulkan bahwa instrumen penelitian adalah reliabel.

2. Analisa Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel Perilaku konsultatif (X_1), Perilaku partisipatif (X_2) dan Perilaku delegatif (X_3) terhadap Kepuasan kerja (Y). Dengan menggunakan bantuan komputer program *SPSS 11.00 for Windows* diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 9,054 + 0,168X_1 + 0,221X_2 + 0,144X_3$$

$a = 9,054$ adalah konstanta yang artinya, apabila perilaku konsultatif, perilaku partisipatif dan perilaku delegatif konstan atau sama dengan 0 (nol) maka kepuasan kerja sebesar 9,054.

$b_1 = 0,168$, dari hasil persamaan regresi dengan tingkat signifikansi 5%, diperoleh hasil bahwa perilaku konsultatif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya apabila perilaku konsultatif meningkat sebesar 1 satuan dengan asumsi kedua variabel bebas yang lain konstan (= 0) maka kepuasan kerja akan naik sebesar 0,168 satuan.

$b_2 = 0,221$, dari hasil persamaan regresi dengan tingkat signifikansi 5%, diperoleh hasil bahwa perilaku partisipatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya apabila Tingkat perilaku partisipatif meningkat sebesar 1 satuan dengan asumsi kedua variabel bebas yang lain konstan (= 0) maka kepuasan kerja akan naik 0,221 satuan.

$b_3 = 0,144$, dari hasil persamaan regresi dengan tingkat signifikansi 5%, diperoleh hasil bahwa perilaku delegatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya apabila perilaku delegatif meningkat sebesar 1 satuan dengan asumsi kedua variabel bebas yang lain konstan ($= 0$), maka kepuasan kerja akan naik sebesar 0,144 satuan.

3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui proporsi variasi dalam variabel yang dijelaskan oleh satu atau lebih variabel independen. Angka koefisien determinasi menunjukkan sebesar 0,333 menunjukkan bahwa 28,4% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel perilaku konsultatif (X_1), perilaku partisipatif (X_2) dan perilaku delegatif (X_3). Sedangkan 71,6% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini, antara lain adalah: tunjangan, kesejahteraan kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan lain sebagainya.

4. Uji F

Uji F adalah untuk mengetahui apakah variabel Perilaku konsultatif (X_1), Perilaku partisipatif (X_2) dan Perilaku delegatif (X_3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang berarti (signifikan) terhadap Kepuasan kerja. Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

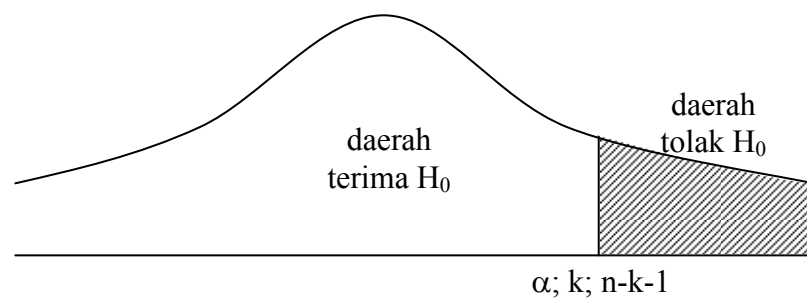
- a. $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya bahwa variabel Perilaku konsultatif (X_1), Perilaku partisipatif (X_2) dan Perilaku delegatif

(X₃) secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja.

H₁ : $\beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$, artinya bahwa variabel Perilaku konsultatif (X₁), Perilaku partisipatif (X₂) dan Perilaku delegatif (X₃) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja.

- b. Menentukan level of significant $\alpha = 0,05$

Kriteria yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:



- c. Uji signifikan dua arah:

H₀ diterima bila : $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

H₀ ditolak bila : $F_{itung} > F_{tabel}$

$$\begin{aligned} F_{tabel} &= (\alpha; k; n - k - 1) \\ &= 0,05 ; (3; 30 - 3 - 1) \\ &= 0,05 (3; 26) \\ &= 2,98 \end{aligned}$$

- d. Kesimpulan

Karena nilai $F_{hitung} (3,434) > F_{tabel} (2,98)$. Dengan demikian terbukti bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel Perilaku konsultatif

(X_1), Perilaku partisipatif (X_2) dan Perilaku delegatif (X_3) secara serentak terhadap Kepuasan kerja.

5. Uji t

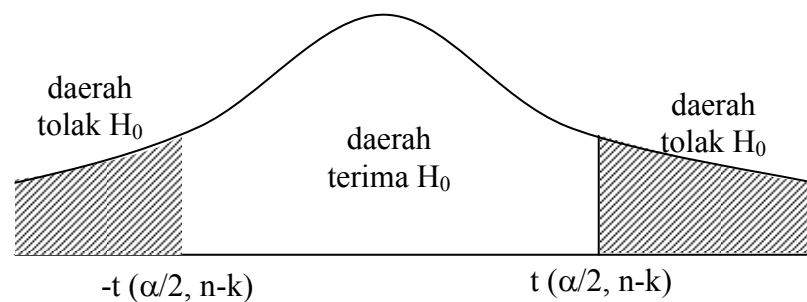
- a. Untuk variabel Perilaku konsultatif (X_1) terhadap Kepuasan kerja (Y)
Uji ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Langkah-langkah uji parsial adalah sebagai berikut:

1) $H_0 : \beta_1 = 0$, artinya bahwa Perilaku konsultatif tidak mempengaruhi Kepuasan kerja.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, artinya bahwa variabel Perilaku konsultatif mempengaruhi Kepuasan kerja.

2) Menentukan level of significant $\alpha = 0,05$

3) Kriteria Pengujian



4) Uji signifikan dua arah:

H_0 diterima apabila : $-t_{hitung} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$

H_0 ditolak apabila : $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$

Nilai $t_{tabel} X_1$

$$t_{tabel} = (\alpha/2, n-k)$$

$$= (0,05/2 ; 30 - 3)$$

$$= (0,025 ; 27)$$

$$= \pm 2,052$$

5) Kesimpulan

Karena nilai t_{hitung} untuk X_1 (1,685) $<$ t_{tabel} (2,052) maka H_0 diterima berarti perilaku konsultatif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

b. Untuk variabel Perilaku Partisipatif (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)
Uji ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

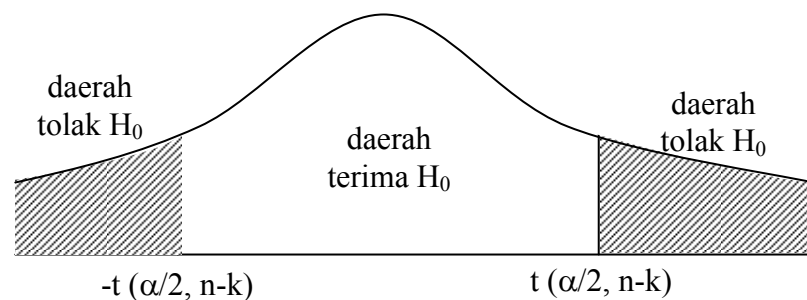
Langkah-langkah uji parsial adalah sebagai berikut:

1) $H_0 : \beta_2 = 0$, artinya bahwa perilaku partisipatif tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$, artinya bahwa perilaku partisipatif mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Menentukan level of significant $\alpha = 0,05$

3) Kriteria Pengujian



4) Uji signifikan dua arah:

H_0 diterima apabila : $-t_{hitung} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$

H_0 ditolak apabila : $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$

Nilai $t_{\text{tabel } X_2}$

$$\begin{aligned} t_{\text{tabel}} &= (\alpha/2, n-k) \\ &= (0,05/2 ; 30 - 3) \\ &= (0,025 ; 27) \\ &= \pm 2,052 \end{aligned}$$

5) Kesimpulan

Karena nilai t_{hitung} untuk X_2 (2,093) $>$ t_{tabel} (2,052) maka H_0 ditolak berarti perilaku partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

c. Untuk variabel Perilaku Delegatif (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Uji ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

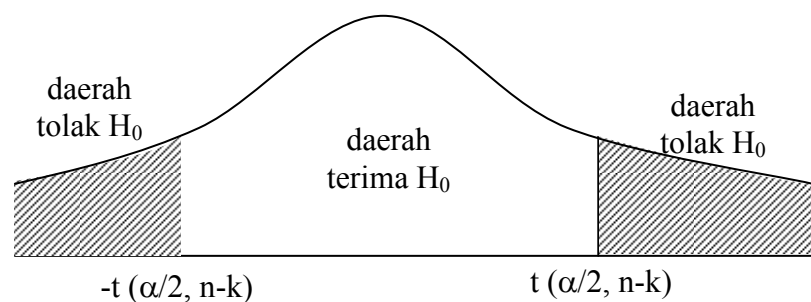
Langkah-langkah uji parsial adalah sebagai berikut:

1) $H_0 : \beta_3 = 0$, artinya bahwa perilaku delegatif tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

$H_1 : \beta_3 \neq 0$, artinya bahwa perilaku delegatif mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Menentukan level of significant $\alpha = 0,05$

3) Kriteria Pengujian



4) Uji signifikan dua arah:

Ho diterima apabila : $-t_{hitung} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$

Ho ditolak apabila : $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$

Nilai $t_{tabel} X_3$

$$\begin{aligned} t_{tabel} &= (\alpha/2, n-k) \\ &= (0,05/2 ; 30 - 3) \\ &= (0,025 ; 27) \\ &= \pm 2,052 \end{aligned}$$

5) Kesimpulan

Karena nilai t_{hitung} untuk X_3 (1,479) < t_{tabel} (2,052) maka H_0 diterima berarti perilaku delegatif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

6. Analisa Korelasi Parsial

Analisa ini digunakan untuk mengetahui hubungan masing-masing variabel bebas (perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, dan perilaku delegatif) terhadap variabel terikat kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian analisa korelasi parsial adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan variabel Perilaku konsultatif (X_1) dengan Kepuasan kerja (Y) diperoleh r_{hitung} sebesar 0,3137. Nilai koefisien korelasi parsial variabel perilaku konsultatif dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai positif dengan demikian hubungannya adalah positif yang lemah.
- b. Hubungan variabel Perilaku partisipatif (X_2) dengan Kepuasan kerja (Y) diperoleh r_{hitung} sebesar 0,3797. Nilai koefisien korelasi parsial

variabel perilaku partisipatif dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai positif dengan demikian hubungannya adalah positif yang kuat.

- c. Hubungan variabel Perilaku delegatif (X_3) dengan Kepuasan kerja (Y) diperoleh r_{hitung} sebesar 0,2785. Nilai koefisien korelasi parsial variabel perilaku delegatif dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai positif dengan demikian hubungannya adalah positif yang lemah.

D. Pembahasan

Penelitian ini merupakan penelitian survey yang bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan yang tercermin pada perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, dan perilaku delegatif terhadap kepuasan kerja karyawan, serta menganalisis faktor manakah dari kepemimpinan tersebut yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan karyawan PR.GAMA di Karanganyar.

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan menggunakan analisa regresi linier berganda, uji F, korelasi berganda, uji t, dan determinasi berganda dapat dibahas sebagai berikut:

1. Pengujian menggunakan uji F menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} sehingga disimpulkan H_0 ditolak, dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara perilaku konsultatif, perilaku partisipatif dan perilaku delegatif terhadap kepuasan karyawan PR. GAMA di Karanganyar. Pengujian hubungan antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial menunjukkan hanya variabel perilaku partisipatif yang memiliki hubungan yang signifikan terhadap

kepuasan kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dari penelitian yang berbunyi ketiga variabel bebas yaitu perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, dan perilaku delegatif dalam kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah tidak terbukti.

2. Persamaan regresi menunjukkan besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang direpresentasikan lewat besarnya koefisien regresi masing-masing variabel bebas. Berdasarkan perbandingan nilai koefisien regresi masing-masing variabel bebas maka variabel perilaku partisipatif memiliki nilai koefisien korelasi terbesar dibandingkan dengan kedua variabel bebas yang lain. Selanjutnya pengujian korelasi parsial yang bertujuan mengetahui besarnya hubungan antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat menunjukkan bahwa variabel perilaku partisipatif memiliki nilai koefisien korelasi yang tertinggi. Berdasarkan kedua analisis tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel perilaku partisipatif memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PR. GAMA di Karanganyar.

Hasil penelitian yang tersebut ternyata konsisten dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian Aniek Sustiani Syamsudin (2004) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa: (1) variabel perilaku konsultatif, partisipatif, dan delegatif dalam kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai pengaruh

yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) variabel partisipatif mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kepuasan kerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah diadakan pembahasan dan penganalisaan terhadap data pada PR. GAMA di Karanganyar, maka dapat diambil kesimpulan dari pengaruh antara Perilaku konsultatif, Perilaku partisipatif, dan Perilaku delegatif terhadap Kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, dan perilaku delegatif secara serentak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kesimpulan tersebut ditunjukkan oleh persamaan koefisien regresi berganda yaitu $Y = 9,054 + 0,168X_1 + 0,221X_2 + 0,144X_3$ dan dibuktikan dengan uji F. Hasil dari uji F dengan $F_{hitung} (3,434) > F_{tabel} (2,98)$ yang berarti bahwa perilaku konsultatif, perilaku partisipatif, dan perilaku delegatif secara serentak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Hasil uji t menunjukkan hanya variabel perilaku partisipatif yang memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PR. GAMA di Karanganyar, sehingga hipotesis pertama tidak terbukti dan hipotesis kedua penelitian terbukti.
3. Hasil pengujian korelasi parsial menunjukkan variabel perilaku partisipatif yang memiliki hubungan yang terkuat terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis kedua penelitian terbukti.

4. Koefisien determinasi sebesar 0,284 menunjukkan bahwa 28,4% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel perilaku konsultatif (X_1), perilaku partisipatif (X_2) dan perilaku delegatif (X_3). Sedangkan 71,6% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.
5. Hasil penelitian yang tersebut ternyata konsisten dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian Aniek Sustiani Syamsudin (2004) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Hal tersebut nampak pada uji t dimana variabel perilaku konsultatif dan perilaku delegatif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

B. Saran-saran

Atas dasar kesimpulan yang ditarik dari hasil penelitian ini dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku partisipatif dalam kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kepuasan kerja karyawan PR. GAMA di Karanganyar, hasil ini hendaknya menjadi pemikiran manajer, yaitu dengan meningkatkan perilaku partisipatif karyawan. Peningkatan perilaku partisipatif karyawan diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan cara pandang positif karyawan terhadap pekerjaannya dan pada akhirnya mampu meningkatkan produktivitas kerja mereka, yaitu

dengan cara atasan melakukan diskusi atas suatu masalah dan memutuskan kebijakan dari masalah tersebut bersama karyawan.

2. Kepemimpinan dengan perilaku konsultatif dan delegatif sebaiknya juga tetap digunakan sebagai perilaku kepemimpinan yang dikombinasikan dengan perilaku kepemimpinan partisipatif sebagai upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan.
3. Bagi peneliti berikutnya, disarankan untuk menambah variabel independen yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sudjak, 1990, Kepemimpinan Manajer, Cetakan: 1, CV. Rajawali, Jakarta.*
- Agus Ahyari, 1986, Manajemen Produksi, Perencanaan dan Sistem Produksi, BPFE, Yogyakarta.*
- Alex S. Nitisemito, 1992, Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta*
- Alfred R. Lateiner, 1983, Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja, Aksara Baru, Jakarta.*
- Kartini Kartono, 1982, Pemimpin dan Kepemimpinan, Rajawali, Jakarta.*
- M. Manulang, 1982, Manajemen Personalia. Ghalia Indonesia, Jakarta.*
- Moekijat, 1992, Pokok-pokok Pengertian Komunikasi, Manajemen dan Kepemimpinan, Mandar Maju, Bandung*
- Moenir A.S, 1988, Kepemimpinan di Indonesia, Gunung Agung, Jakarta.*
- Sutrisno Hadi, 1995, Analisis Regresi, Andi Offset, Yogyakarta.*
- Sondang P. Siagian, 1983, Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi, Gunung Agung, Jakarta.*
- Aniek Sustiani Syamsudin, volume 8, nomor 3, oktober 2004, Jurnal Ekonom*
- UNMER. UNMER, Malang. Sondang P. Siagian, 1990, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta. Heidjrachman ranupandojo, dkk, 1992, manajemen personalia, BPFE, Jogjakarta.*

LAMPIRAN

Lampiran 2

Data Mentah Penelitian

No Resp	Nomor Pertanyaan																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3
2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4
3	2	1	2	4	5	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	4
4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	4
5	3	3	3	2	2	2	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	2	4	2	4	4	4
6	2	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4
7	3	4	2	4	4	2	4	2	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	4
8	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	2	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4
9	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	3	4
10	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	2	4	4	4
11	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4
12	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	2	2	2	2	3	3	3	4	4
13	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3
14	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	4	2	3	2	3	4	3	2	3	4	4
15	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	4
16	4	4	3	3	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3
17	3	3	3	3	3	1	4	4	3	2	3	3	2	1	4	2	2	3	4	4	2	4	3	2
18	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	1	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2	2
19	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	3	4	5	4	4	2	2	1	2
20	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	4	2	2	4	2	4
21	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4
22	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	2	4	4	3	2	3	4	3	4	3	2	2	4
23	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4
24	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4
25	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4
26	4	3	3	2	3	4	4	3	3	1	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4
27	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	2	4
28	3	4	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	1	4
29	1	2	1	2	2	2	3	3	4	4	2	3	4	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3
30	3	2	1	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4

Lampiran 3

Data Penelitian

No	X ₁	X ₂	X ₃	Y
1	18	17	19	17
2	15	14	21	18
3	18	18	18	19
4	20	20	20	20
5	15	22	17	20
6	16	19	23	19
7	19	21	17	20
8	19	23	19	20
9	21	17	13	18
10	19	20	20	20
11	21	19	21	20
12	21	20	16	19
13	22	21	18	20
14	21	20	18	20
15	20	19	20	18
16	20	16	19	17
17	16	19	14	19
18	18	18	20	18
19	15	14	18	15
20	19	18	14	18
21	17	18	19	18
22	17	16	20	18
23	18	18	22	19
24	19	16	23	20
25	19	20	20	19
26	19	18	21	22
27	19	15	19	22
28	17	19	22	19
29	10	19	20	18
30	20	23	20	19

Keterangan:

- X₁ = Perilaku Konsultatif
- X₂ = Perilaku Partisipatif
- X₃ = Perilaku Delegatif
- Y = Kepuasan Kerja Karyawan

Lampiran 4

Uji Validitas dan Reliabilitas Angket

Reliability

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

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P1	3,0667	,6915	30,0
2.	P2	2,9333	,7397	30,0
3.	P3	2,7333	,8277	30,0
4.	P4	3,1667	,7915	30,0
5.	P5	3,2667	,7397	30,0
6.	P6	3,1000	,9595	30,0
7.	P7	3,4667	,6288	30,0
8.	P8	3,0000	,6948	30,0
9.	P9	3,0333	,6149	30,0
10.	P10	3,0667	,7849	30,0
11.	P11	2,9667	,6687	30,0
12.	P12	3,0333	,5561	30,0
13.	P13	3,3000	,7497	30,0
14.	P14	3,0667	,8683	30,0
15.	P15	3,1000	,8030	30,0
16.	P16	3,1333	,7303	30,0
17.	P17	2,9667	,6687	30,0
18.	P18	3,4667	,7303	30,0
19.	P19	3,4333	,7279	30,0
20.	P20	3,3000	,7022	30,0
21.	P21	2,9333	,6915	30,0
22.	P22	2,9000	,8449	30,0
23.	P23	2,7000	,9523	30,0
24.	P24	3,6667	,6609	30,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	74,8000	25,5448	5,0542	24

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
P1	71,7333	23,7885	,4895	,4746
P2	71,8667	24,0506	,5305	,4839
P3	72,0667	23,3057	,3945	,4721
P4	71,6333	22,8609	,3718	,4583
P5	71,5333	24,5333	,3634	,4949
P6	71,7000	23,2517	,4483	,4814
P7	71,3333	23,6782	,4404	,4683
P8	71,8000	24,0276	,5519	,4805
P9	71,7667	23,5644	,3684	,4648
P10	71,7333	24,2713	,3850	,4919
P11	71,8333	22,6264	,3885	,4439
P12	71,7667	22,7368	,4712	,4405
P13	71,5000	23,6379	,4845	,4747
P14	71,7333	23,5816	,5434	,4819
P15	71,7000	25,6655	,3941	,5232
P16	71,6667	23,8161	,3677	,4777
P17	71,8333	24,4885	,4921	,4896
P18	71,3333	25,1954	,4251	,5088
P19	71,3667	26,0333	,5371	,5259
P20	71,5000	26,3276	,3771	,5303
P21	71,8667	22,9471	,3999	,4537
P22	71,9000	24,8517	,5025	,5090
P23	72,1000	23,6103	,4110	,4893
P24	71,1333	22,6023	,3987	,4428

Reliability Coefficients

N of Cases = 30,0

N of Items = 24

Alpha = ,6934

Lampiran 5

Uji Hipotesis

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Delegatif, Partisipatif ^a , Konsultatif		Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,533 ^a	,284	,201	1,27

- a. Predictors: (Constant), Delegatif, Partisipatif, Konsultatif

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,736	3	5,579	3,434	,032 ^a
	Residual	42,231	26	1,624		
	Total	58,967	29			

- a. Predictors: (Constant), Delegatif, Partisipatif, Konsultatif
- b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,054	3,233		2,801	,009
	Konsultatif	,168	,100	,291	1,685	,104
	Partisipatif	,221	,106	,358	2,093	,046
	Delegatif	,144	,097	,249	1,479	,151

- a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Partial Corr

-

- - - P A R T I A L C O R R E L A T I O N C O E F F I C I E N T S - - -

Controlling for.. X2 X3

	X1	Y
X1	1,0000 (0)	,3137 (,26)
	P= ,	P= ,104
Y	,3137 (,26)	1,0000 (0)
	P= ,104	P= ,

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" , " is printed if a coefficient cannot be computed

Partial Corr

-

- - - P A R T I A L C O R R E L A T I O N C O E F F I C I E N T S - - -

Controlling for.. X3 X1

	Y	X2
Y	1,0000 (0)	,3797 (,26)
	P= ,	P= ,046
X2	,3797 (,26)	1,0000 (0)
	P= ,046	P= ,

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" , " is printed if a coefficient cannot be computed

Partial Corr

-

- - - P A R T I A L C O R R E L A T I O N C O E F F I C I E N T S - - -

Controlling for.. X1 X2

	Y	X3
Y	1,0000 (0)	,2785 (,26)
	P= ,	P= ,151
X3	,2785 (,26)	1,0000 (0)
	P= ,151	P= ,

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" , " is printed if a coefficient cannot be computed