

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KERJA KARYAWAN PADA  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI BISNIS  
INDONESIA**

**TESIS S-2  
Program Magister Manajemen  
Konsentrasi SDM**



**Diajukan oleh:**

**NAMA : SOFIA MAULIDA**

**NIM : 62011020**

**UNIVERSITAS KRISNADWIPAYANA  
JAKARTA  
2010**

**ANALISA PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA SEKOLAH  
TINGGI ILMU EKONOMI BISNIS INDONESIA**

Disusun oleh:

NAMA: SOFIA MAULIDA

NO. POKOK: 62011020

Telah Disetujui oleh:

PEMBIMBING:

DR.Suharto Rachman, M.Ec.

Tanggal: .....

Drs. Nyoman T. Suastha, MA, M.Sc.

Tanggal: .....

Mengetahui:

Ketua Program Magister Manajemen

DR. H. Prista Tarigan, SE., M.Si.

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS KRISNADWIPAYANA  
JAKARTA  
2010**

### Abstrak

Penelitian ini berjudul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Sekolah Tinggi Bisnis Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan. Teknik yang digunakan adalah teknik survey atau observasi dengan menggunakan sample sebanyak 30 orang responden. Selain itu pengujian instrument penelitian dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas, variable-variabel yang diteliti valid dan reliable sebagai instrument penelitian, sedangkan untuk pembuktian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan dua pengujian signifikansi yaitu dengan uji F dan uji t. Hasil analisa dan pengolahan data sebagai berikut:

Hasil analisis secara simultan diperoleh nilai F hitung sebesar 13.641 dimana F hitung  $>$  F table (13.641 $>$ 2.93) yang berarti bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh signifikan secara simultan dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil analisis regresi secara simultan diperoleh nilai R sebesar 0,709 yang menunjukkan korelasi yang kuat antara kedua variabel bebas dengan kinerja karyawan. Sedangkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,503 yang berarti kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan variabel kepuasan kerja sebesar 50,3%.

Hasil uji t (parsial) untuk kepemimpinan didapat angka t hitung 3,146 dimana t hitung  $>$  t table (3,146 $>$ 1,699) maka  $H_0$  ditolak berarti ada hubungan positif dan pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk kepuasan kerja menunjukkan angka t hitung 0,161 dimana t hitung  $<$  t table (0,161 $<$ 1.699) maka  $H_0$  diterima yang berarti tidak ada hubungan positif dan pengaruh signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja kerja.

## ABSTRACT

The research goal is to find out or to analysis the effect of leadership and work satisfaction to employe's performance. To answer the problem proposed, then it is used some samples as much as 30 peoples. Where as, to prove its hypothesis, then carried out two significant test that is F-test and t-test. Moreover, the instrument test of research through validity test and reliability test, resulting in variables tested are valid and reliable as instrument of research.

Based on the result t-test (partial)for leadership value t-count is 3,146 where t-count > t-table (3,146>1,699) so that rejected Ho its means have significant positive correlation and effect from leadership variable towards employe's performance. For work satisfaction show t-count is 0,161 where t-count < t-table so accepted Ho its mean no correlation and effect from work satisfaction toward employe's performance. The result of simultaneously have value F-count is 13,641 where F-count > F-table (13,641>2,93) its mean have positive correlation and significant effect from independent variables toward dependent variable.

The result of regression analisis simultaneously is obtained R value is 0,709. This indicate a very strong correlation between two of independent variables to employe's performance. Where as, determination coefficient (R<sup>2</sup>) is 0,503 that means employe's performance could be explained by leadership and work satisfaction variables is 50,3%.

Keywords: leadership, work satisfaction, and employe's performance.

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis yang berjudul, ” Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia, ” merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar Magister Manajemen pada Universitas Krisnadwipayana.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya serta penghargaan kepada:

1. Bapak DR. Lodewijk Gultom, SH., MH., selaku Rektor Universitas Krisnadwipayana
2. Bapak Prof. Darji Darmodiharjo, SH. Selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Krisnadwipayana.
3. Bapak Dr. H. Prista Tarigan, SE., M.Si., selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen.
4. Bapak Dr. Suharto Rachman, M.Ec. dan Bapak Drs. Nyoman T. Suastha, MA., M.Sc. sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan sampai dengan tesis ini selesai.
5. Seluruh dosen dan staf program Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana yang telah memberi ilmu dan dorongan selama mengikuti perkuliahan.

6. Orang tua, kakak, adik dan suamiku tercinta yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Seluruh rekan-rekan yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu persatu, yang telah memberikan bantuan dan dukungannya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis membuka diri menerima saran dan kritik yang dapat menjadikan tesis ini lebih sempurna. Semoga tesis ini bermanfaat bagi para pembaca.

Jakarta, 18 Februari 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| Judul .....                            | i   |
| Lembar Pengesahan .....                | ii  |
| Abstrak .....                          | iii |
| Kata Pengantar .....                   | iv  |
| Daftar Isi .....                       | vi  |
| Daftar Tabel .....                     | ix  |
| Daftar Gambar .....                    | xi  |
| Daftar Lampiran .....                  | xi  |
| <br>                                   |     |
| Bab I Pendahuluan .....                | 1   |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....       | 1   |
| 1.2 Identifikasi Masalah .....         | 6   |
| 1.3 Rumusan Masalah .....              | 7   |
| 1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian ..... | 8   |
| 1.5 Kegunaan Penelitian .....          | 8   |
| 1.6 Metodologi Penelitian .....        | 9   |
| 1.6.1 Desain Penelitian .....          | 9   |
| 1.6.2 Populasi dan Sampel .....        | 11  |
| 1.6.3 Teknik Pengumpulan Data .....    | 11  |
| 1.6.4 Teknik Pengolahan Data .....     | 12  |
| 1.6.5 Definisi Operasional .....       | 20  |
| 1.6.6 Teknik Analisis Data .....       | 20  |
| 1.6.7 Sistematika Penulisan .....      | 26  |
| Bab II Landasan Teori .....            | 27  |
| 2.1 Budaya Kerja .....                 | 27  |
| 2.2 Manajemen .....                    | 29  |

|                                |  |    |
|--------------------------------|--|----|
| 2.3                            | Manajemen Sumber Daya Manusia .....              | 31 |
| 2.4                            | Kepemimpinan .....                               | 33 |
| 2.4.1                          | Peranan dan Fungsi Kepemimpinan .....            | 35 |
| 2.4.2                          | Kepemimpinan Transformasional .....              | 39 |
| 2.5                            | Kepuasan Kerja .....                             | 42 |
| 2.5.1                          | Teori-teori tentang Kepuasan Kerja .....         | 43 |
| 2.5.2                          | Faktor-faktor yang Menentukan Kepuasan Kerja ..  | 45 |
| 2.5.3                          | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Pekerjaan ..... | 47 |
| 2.6                            | Kinerja Kerja .....                              | 49 |
| 2.7                            | Hasil Penelitian Terdahulu .....                 | 58 |
| 2.8                            | Kerangka Pemikiran .....                         | 59 |
| 2.9                            | Hipotesis .....                                  | 60 |
| Bab III Deskripsi Lembaga..... |  | 62 |
| 3.1                            | Sejarah Perkembangan STIEBI .....                | 62 |
| 3.2                            | Organisasi .....                                 | 62 |
| 3.2.1                          | Dewan Penyantun .....                            | 63 |
| 3.2.2                          | Ketua dan Pembantu Ketua .....                   | 64 |
| 3.2.3                          | Unsur-unsur Pelaksana .....                      | 65 |
| 3.2.4                          | Senat .....                                      | 66 |
| 3.2.5                          | Jurusan .....                                    | 67 |
| 3.2.6                          | Program Pasca Sarjana .....                      | 68 |
| 3.2.7                          | Dosen .....                                      | 70 |
| 3.2.8                          | Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat ..... | 70 |
| 3.2.9                          | Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan .....    | 72 |
| 3.2.10                         | Administrasi Umum .....                          | 73 |
| 3.2.11                         | Unit Pelaksana Teknis .....                      | 75 |
| 3.2.12                         | Kemahasiswaan .....                              | 77 |
| 3.3                            | Bidang Usaha dan Aktivitas .....                 | 81 |

|         |                                       |     |
|---------|---------------------------------------|-----|
| 3.4     | Data Dokumentasi .....                | 82  |
| Bab IV  | Hasil Penelitian dan Pembahasan ..... | 85  |
| 4.1     | Hasil Penelitian .....                | 85  |
| 4.1.1   | Uji Reliabilitas dan Validitas .....  | 85  |
| 4.1.2   | Uji Asumsi Klasik .....               | 89  |
| 4.1.2.1 | Uji Multikolinieritas .....           | 89  |
| 4.1.2.2 | Uji Heteroskedastisitas .....         | 89  |
| 4.1.2.3 | Uji Autokorelasi .....                | 95  |
| 4.1.2.4 | Uji Normalitas .....                  | 90  |
| 4.2     | Bahasan Hipotesa .....                | 92  |
| 4.3     | Deskripsi Hasil Responden .....       | 97  |
| 4.3.1   | Kepemimpinan .....                    | 97  |
| 4.3.2   | Kepuasan Kerja .....                  | 102 |
| 4.3.3   | Kinerja Kerja Karyawan .....          | 106 |
| Bab V   | Kesimpulan dan Saran .....            | 111 |
| 5.1     | Kesimpulan .....                      | 111 |
| 5.2     | Saran .....                           | 112 |

Daftar Pustaka

Daftar Riwayat Hidup

Lembar Pernyataan

Lampiran-Lampiran

## DAFTAR TABEL

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tabel 1.1  | Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....   | 24  |
| Tabel 4.1  | Hasil Pengujian Reliabilitas .....   | 85  |
| Tabel 4.2  | Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan .....   | 87  |
| Tabel 4.3  | Hasil Pengujian Validitas Kepuasan.....  | 87  |
| Tabel 4.4  | Hasil Pengujian Validitas Kinerja .....  | 88  |
| Tabel 4.5  | Hasil Uji Multikolinieritas dengan VIF .....   | 89  |
| Tabel 4.6  | Hasil Uji Heteroskedastisitas .....  | 90  |
| Tabel 4.7  | Hasil Uji Normalitas .....   | 90  |
| Tabel 4.8  | Hasil Uji Regresi Korelasi .....   | 93  |
| Tabel 4.9  | Pimpinan selalu memonitor hasil pekerjaan.....                                       | 97  |
| Tabel 4.10 | Pimpinan selalu mengadakan rapat rutin untuk<br>tugas-tugas pekerjaan .....          | 98  |
| Tabel 4.11 | Pimpinan memberikan pengarahan dan petunjuk<br>Terhadap penyelesaian pekerjaan ..... | 98  |
| Tabel 4.12 | Pimpinan memberi perhatian pada bawahan .....  | 99  |
| Tabel 4.13 | Pimpinan memberi motivasi pada bawahan .....   | 99  |
| Tabel 4.14 | Kemampuan pimpinan dalam menempatkan diri pada<br>setiap kesempatan .....            | 100 |
| Tabel 4.15 | Kemampuan pimpinan pada setiap masalah pekerjaan ...                                 | 100 |
| Tabel 4.16 | Kemampuan pimpinan memberi teguran pada bawahan...                                   | 101 |
| Tabel 4.17 | Pimpinan selalu memberi penilaian kerjasama antar                                    |     |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
|            | karyawan .....  | 101 |
| Tabel 4.18 | Cara-cara pimpinan memberi tugas pada bawahan .....       | 102 |
| Tabel 4.19 | Sistem penggajian sesuai tugas dan tanggung jawab .....   | 102 |
| Tabel 4.20 | Gaji sudah sesuai dengan harapan pegawai .....            | 103 |
| Tabel 4.21 | Ruang kerja membuat pegawai merasa nyaman .....           | 103 |
| Tabel 4.22 | Ketersediaan peralatan kerja .....                        | 104 |
| Tabel 4.23 | Hubungan antar pegawai sangat kekeluargaan .....          | 104 |
| Tabel 4.24 | Tugas pekerjaan sangat jelas sesuai job description ..... | 105 |
| Tabel 4.25 | Kesempatan meningkatkan karir .....                       | 105 |
| Tabel 4.26 | Kedatangan selalu tepat waktu .....                       | 106 |
| Tabel 4.27 | Waktu istirahat digunakan sesuai fungsinya.....           | 106 |
| Tabel 4.28 | Waktu pulang sesuai dengan waktunya.....                  | 107 |
| Tabel 4.29 | Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu .....                 | 107 |
| Tabel 4.30 | Hasil pekerjaan akurat dan lengkap.....                   | 108 |
| Tabel 4.31 | Hasil pekerjaan sesuai tugas yang diberikan .....         | 108 |
| Tabel 4.32 | Penguasaan bidang pekerjaan pegawai .....                 | 109 |
| Tabel 4.33 | Pengalaman bidang pekerjaan pegawai .....                 | 109 |
| Tabel 4.34 | Kerjasama antar pegawai .....                             | 110 |
| Tabel 4.35 | Memiliki pergaulan yang luas .....                        | 110 |

**DAFTAR GAMBAR**

|        |     |  |    |
|--------|-----|--|----|
| Gambar | 2.1 | Dimensi kinerja.....                                   | 51 |
| Gambar | 2.2 | Skematik kerangka berfikir .....                       | 60 |
| Gambar | 4.6 | Hasil uji heteroskedastisitas dengan scatterplot ..... | 90 |
| Gambar | 4.7 | Hasil uji normalitas .....                             | 90 |

**DAFTAR LAMPIRAN**

|            |                                  |
|------------|----------------------------------|
| Lampiran 1 | Hasil pengujian statistik (SPSS) |
|------------|----------------------------------|

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan dan organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan sumber daya perusahaan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang maju.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen penting yang dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif dan lain-lain yang berpengaruh terhadap organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait juga dengan pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, rekan kerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespons kebutuhan pegawai dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan diri dan berprestasi dalam bekerja.

Pegawai dengan kemampuan potensi diri dan berpendidikan yang tinggi sesuai dengan jabatannya lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan dan cenderung tingkat kepuasan kerja lebih tinggi karena mereka lebih bisa mengaktualkan diri dengan terus menggali potensi yang ada dalam dirinya.

Karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Karyawan yang sering tidak masuk kerja dengan alasan tidak logis dan subyektif sehingga kinerjanya juga rendah.

Kepuasan kerja lebih tinggi dirasakan bagi karyawan yang memiliki tingkat pekerjaan/jabatan yang tinggi. Karyawan yang memiliki jabatan yang tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja dan mampu berprestasi tinggi. Karyawan dengan gaji tinggi memiliki kepuasan kerja lebih tinggi pula.

Hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut akan mempengaruhi kinerja kerja seseorang. Melalui penilaian kinerja kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai dengan hasil yang diharapkan secara optimal.

Penilaian kinerja dilakukan oleh pimpinan perusahaan secara sistematis dan objektif berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Oleh karena itu peranan seorang pemimpin sangat penting dalam menilai prestasi kerja, meningkatkan produktivitas, membina karyawan, menumbuhkan rasa tanggungjawab, meningkatkan semangat kerja, menumbuhkan loyalitas karyawan dan pada akhirnya meningkatkan prestasi kerja. Dukungan ini hanya mungkin diperoleh jika si pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan harmonis agar karyawan mampu bekerja berprestasi. Prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan tantangan-tantangan baru untuk mencapai hasil yang lebih tinggi dan lebih baik lagi dalam bekerja.

Seorang pemimpin harus memiliki ciri atau kriteria tertentu untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peran seorang

pemimpin tidak hanya secara internal bagi organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar perusahaan sehingga membutuhkan ketrampilan khusus dalam menjalankan organisasi, sehingga pemimpin harus mampu menumbuhkan dalam diri karyawannya kemauan untuk melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan organisasi dengan diterjemahkan oleh pemimpin ke dalam strategi, kebijakan, keputusan dan praktek-praktek operasional perusahaan yang menunjang peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Kepemimpinan yang dimiliki setiap pemimpin berbeda-beda, sehingga tidak ada satupun kepemimpinan yang sama efektifnya menghadapi semua situasi organisasional dan perilaku karyawannya. Bahkan menghadapi seorang karyawan, mungkin perlu dihadapi dengan gaya yang berbeda karena setiap manusia memiliki keunikan tersendiri. Kepemimpinan yang efektif merupakan aspek yang penting, krusial dan kritis dalam peningkatan kinerja.

Kepemimpinan di STIE Bisnis Indonesia mengalami banyak perubahan dari tahun ke tahun. Sejak tahun 2002 hingga sekarang telah terjadi beberapa kali pergantian pimpinan. Kepemimpinan seorang Ketua berpengaruh besar terhadap kelangsungan hidup institusi ini, misalnya antara tahun 2002-2004 STIEBI memiliki figur pemimpin yang memiliki inovasi dan ide-ide untuk mengembangkan institusi agar lebih besar dengan cara memperbanyak jumlah mahasiswa yaitu membuka kerjasama berbagai pihak misalnya dengan kantor-kantor swasta, lembaga kursus, maupun kantor pemerintah. Ide ini cukup berhasil dengan banyaknya jumlah mahasiswa yang masuk pada saat itu. Namun pimpinan

belum dapat mengkomunikasikan secara tepat arah yang ingin dicapainya dengan para bawahannya secara lebih teknis. Ide-ide yang ada dalam pimpinan belum dapat dituangkan dalam tugas sehari-hari, yakni bentuk pembagian tugas yang jelas maupun prosedur, sehingga terjadi kekacauan dalam penjabaran tugas dan wewenang, misalnya ketua jurusan manajemen merangkap tata usaha, sehingga karyawan tata usaha terkesan menganggur.

Sementara itu dengan jumlah mahasiswa yang bertambah mengakibatkan bertambahnya beban kerja maka karyawan dituntut untuk bekerja lebih maksimal namun pada saat itu belum ada kesejahteraan yang memadai bagi karyawan. Banyak karyawan yang sering tidak hadir ataupun pulang sebelum waktunya, sehingga pekerjaan menjadi tidak selesai dan menumpuk. Kondisi ini menyebabkan karyawan merasa tidak puas, dan menuntut adanya perbaikan kesejahteraan.

Pada tahun 2005-2007 berganti pimpinan karena permasalahan dalam manajemen semakin banyak dan rumit. Pimpinan yang baru diharapkan mampu mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi institusi, tetapi ternyata pimpinan yang baru belum mampu menyelesaikan pelbagai masalah yang ada, bahkan memperparah kondisi yang ada. Lingkungan kerja menjadi tidak kondusif, karyawan resah dan kinerja lembaga mengalami kemunduran, sehingga pada tahun 2007 terjadi pergantian pimpinan.

Pimpinan yang baru diangkat tersebut bergerak cepat mengatasi masalah, hal ini terbukti dengan semakin baiknya manajemen dalam masa kepemimpinannya. Tata tertib dan peraturan institusi segera diterapkan, begitu

pula tugas dan wewenang masing-masing karyawan langsung ditertibkan pelaksanaannya. Tidak hanya itu tapi pimpinan juga memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan mengikutsertakan asuransi kesehatan, dana pensiun, Jamsostek dan menaikkan gaji karyawan pada awal kepemimpinannya, meskipun belum sesuai harapan karyawan tetapi sudah ada perhatian dari lembaga untuk meningkatkan kesejahteraan.

Disiplin kerja yang diterapkan sangat tegas, terutama dari segi kehadiran. Jam kerja wajib ditaati oleh seluruh karyawan, pelanggaran jam kerja akan dikenakan sanksi pemotongan uang transport. Pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu mendapat teguran keras dari pimpinan dan karyawan yang tidak biasa dalam disiplin kerja pada akhirnya memilih mundur dari lembaga. Tidak hanya itu tetapi siapa saja yang tidak dapat mengikuti pola pikir dan gaya kepemimpinannya juga mundur dari lembaga, karena perintah pimpinan merupakan keharusan yang wajib ditaati seluruh karyawan.

Meskipun kesejahteraan mulai ditingkatkan tetapi belum berpengaruh signifikan bagi karyawan misalnya tidak ada bonus atau insentif, maupun rewards bagi karyawan. Namun yang sangat menakjubkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap lembaga, sehingga menimbulkan pertanyaan bagi penulis mengapa karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap lembaga dan apa saja faktor yang mempengaruhinya.

Keadaan dan suasana kerja menjadi lebih kondusif dibandingkan tahun sebelumnya. Selain kinerja kerja karyawan yang meningkat kinerja lembaga juga meningkat, hal ini dapat dilihat dari banyaknya permasalahan pekerjaan yang

telah diselesaikan oleh karyawan dan adanya semangat kerja karyawan yang pada awalnya tidak ada.

Dari penjelasan diatas, bahwa kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan yang efektif akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasi menjadi latarbelakang penulisan tesis ini dengan judul ” Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekolah tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia.”

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Peningkatan kinerja pegawai sangat di pengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Selain itu juga pemimpin harus mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Jika pelaksanaan kepemimpinan dan motivasi telah berjalan dengan efektif maka memungkinkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya akan mencapai hasil yang optimal sehingga tujuan organisasi tercapai.

Di sisi lain, kepemimpinan dapat dianggap sebagai sebuah sistem yang mencakup sikap-sikap individu, pekerjaan, situasi kerja, persepsi terhadap sistem insentif yang akan menentukan peningkatan kinerja karyawan, tetapi bagaimana juga karyawan yang mendapat perhatian dan perlakuan adil serta lebih bergairah akan menyebabkan peningkatan kinerjanya. Faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Oleh karena itu pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai merupakan hal sangat penting untuk di kaji dan di analisis oleh pihak perusahaan, dimana kepemimpinan menjadi faktor pendukung dalam usaha peningkatan kinerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja secara berkesinambungan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Pimpinan bersifat kaku terhadap karyawan yakni sangat tegas dalam menerapkan disiplin kerja.
2. Pimpinan sering memberi teguran tanpa memandang tempat, situasi dan kondisi, misalnya langsung menegur ketika terjadi kesalahan pada saat sedang ada tamu atau rapat.
3. Adanya ketidakpuasan terhadap institusi karena kesejahteraan karyawan belum maksimal, belum ada insentif ataupun bonus bagi karyawan.
4. Seringkali permasalahan akademik diputuskan langsung oleh pimpinan tanpa melewati prosedur.
5. Pimpinan memiliki kekuasaan yang sangat tinggi.
6. Ketersediaan peralatan kerja yang memadai tetapi apabila ada kerusakan pengguna wajib ikut bertanggung jawab.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, perumusan masalah yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia.
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia.
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia.

#### **1.4. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah diatas, maka maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia.
2. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia.
3. Ingin mengetahui seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia.

#### **1.5. Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat yang penulis dapatkan dari penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat yang berkaitan dengan peningkatan kinerja kerja karyawan.

## 2. Bagi Institusi

Khususnya bagi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia (STIEBI), penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi informasi dan pemikiran, serta ide-ide guna meningkatkan kinerja kerja karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia (STIEBI).

## 3. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan tambahan informasi mengenai kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan.

## **1.6. Metodologi Penelitian**

### **1.6.1. Desain Penelitian**

Di dalam melaksanakan penelitian, metode penelitian merupakan bagian yang sangat penting dan sangat menentukan sukses tidaknya pelaksanaan penelitian tersebut, sebab metode penelitian merupakan panduan bagi peneliti di dalam melaksanakan suatu penelitian. Dengan metode penelitian, gejala dari obyek yang diteliti dapat dirumuskan secara obyektif, rasional dan sistematis, sebagaimana dikemukakan oleh Nawawi (2001: 25) untuk menjalin ditemukannya kebenaran ilmiah, metode penelitian memberikan cara-cara kerja yang sangat cermat dan syarat-syarat yang sangat keras. Dengan demikian berarti metode penelitian tidak saja bertujuan memberikan peluang sebesar-besarnya bagi

penemuan kebenaran yang obyektif, tetapi juga untuk menjaga agar pengetahuan dan pengembangannya memiliki nilai tambah yang tinggi.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, jelaslah bahwa metode penelitian memegang peranan yang sangat penting bagi keberhasilan pelaksanaan penelitian ilmiah. Dalam penelitian ini metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif, dimana dijelaskan bahwa : Metode survei digunakan apabila mahasiswa ingin memahami tentang sesuatu fenomena yang terjadi dalam masyarakat / organisasi dengan harapan penemuan tersebut hanya digunakan untuk menjelaskan fenomena yang terjadi dalam masyarakat / organisasi tersebut.

Sedangkan pengertian metode survei ini sendiri menurut Sugiyono (2002 : 3) adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distributif dan hubungan-hubungan antar variabel, sosiologis maupun psikologis. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian survei ini dilakukan tidak pada keseluruhan populasi yang akan diteliti, akan tetapi dengan menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Singarimbun (2000:3) menjelaskan bahwa Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data pokok. Dengan demikian dalam penelitian ini hanya sebagian saja dari populasi yang akan digunakan untuk mendapatkan data yang dianggap representatif.

Penelitian dengan menggunakan metode survei ini dilakukan untuk berbagai maksud tertentu. Menurut Singarimbun adapun tujuan dilakukannya penelitian dengan menggunakan metode survei, salah satunya adalah untuk penjelasan (*explanatory* atau *confirmatory*), yakni untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesa. Sedangkan pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif, dimana menurut Suryabrata (2000:19) adalah pencandraan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat populasi atau daerah tertentu.

### **1.6.2. Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan himpunan yang sempurna dari semua unit observasi yang dapat memberikan keterangan mengenai sesuatu yang diteliti. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan STIE Bisnis Indonesia yang berjumlah 30 orang.

Sampel merupakan contoh atau bagian kecil dari populasi. Sampel dalam penelitian ini diambil dari seluruh jumlah populasi yakni 30 sampel (sampel jenuh karena jumlah populasi kecil) dengan asumsi jumlah 30 orang merupakan sampel yang terdiri dari satu orang ketua, 4 orang wakil ketua, 3 orang ketua jurusan, 1 orang sekretaris Pasca Sarjana, 2 orang kepala bagian, 8 orang dosen tetap dan sisanya 1 orang staf perpustakaan, 4 orang staf administrasi akademik, 2 orang staf LPPM, 2 orang staff umum, dan 3 orang satpam. Semua sampel tersebut memiliki hak dan kewajiban yang telah diatur dalam peraturan lembaga.

### **1.6.3. Teknik Pengumpulan data**

Data diambil dari dua jenis sumber data (sampel) yaitu :

1. Data primer, yaitu data yang diambil langsung dari objek penelitian dengan teknik-teknik yang digunakan sebagai berikut:
  - a. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan tanya jawab langsung dengan responden.
  - b. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung ke perusahaan.
  - c. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi lembar pertanyaan kepada sample responden.
2. Data Sekunder, yaitu data yang dikumpulkan dari literatur-literatur, studi pustaka baik dari penelitian-penelitian terdahulu atau data-data lain yang relevan dengan penelitian ini. Data sekunder terutama di pergunakan untuk menyusun latar belakang masalah, menyusun metodologi penelitian, landasan teori dan perumusan serta hipotesa penelitian.

#### **1.6.4. Teknik Pengolahan Data**

Dalam penelitian yang bersifat deskriptif kuantitatif, maka data-data yang diperoleh (data primer) adalah bersifat skala interval. Oleh sebab itu, data-data ini harus diberi angka (kardinal) yaitu dengan menggunakan suatu skala yang disebut skala likert. Skala likert yaitu skala untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Riduwan, 2002:12). Skala ini dikembangkan untuk mengukur sikap pada tingkat pengukuran ordinal. Hal ini dilakukan dengan menanyakan tingkat persetujuan

responden terhadap suatu pertanyaan. Dalam hal ini, digunakan skala 5 tingkat (likert)

Dalam penelitian ini terdapat variasi nilai dari jawaban yang diberikan oleh responden. Setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata sebagai berikut beserta skor untuk masing-masing jawaban :

1. Aspek Kepemimpinan

- Sangat Baik (SB) = 5
- Baik (B) = 4
- Cukup (C) = 3
- Tidak Baik (TB) = 2
- Sangat Tidak Baik (STB) = 1

2. Aspek Kepuasan Kerja

- Sangat Puas (SP) = 5
- Puas (P) = 4
- Cukup (C) = 3
- Tidak Puas (TP) = 2
- Sangat Tidak Puas (STP) = 1

3. Aspek Kinerja Kerja

- Sangat Baik (SB) = 5
- Baik (B) = 4
- Cukup (C) = 3
- Tidak Baik (TB) = 2

- Sangat Tidak Baik (STB) = 1

Pengujian hipotesa penelitian tidak akan mengenai sasarannya bilamana data yang dipakai tidak valid dan reliabel.

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Penelitian ini menggunakan kuesioner di dalam pengumpulan data maka kuesioner yang disusun harus mengukur apa yang ingin diukur.

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali – untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya diperoleh relatif konsisten maka alat pengukur tersebut reliabel. Validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini diuji dengan bantuan SPSS.

Penelitian ini melihat hubungan yang terjadi *independent variable* dengan *dependent variable* melalui korelasi. Derajat atau tingkat hubungan antara dua variabel diukur dengan menggunakan indeks korelasi, yang disebut koefisien korelasi. Dalam penelitian ini digunakan teknik korelasi sederhana dan *multiple-regression analysis*. Koefisien-koefisien regresi distandarisasikan untuk mengurai hubungan antara dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Dalam pengamatan dan penganalisaan serta pengukuran validitas dan reliabilitas, setiap faktor akan dilihat hubungan melalui korelasi sederhana. Hubungan variabel bebas dan terikat secara keseluruhan akan ditinjau lebih jauh untuk mengetahui tingkatan korelasi yang *multiple*. Model yang digunakan sebagai berikut :

## 1. Asumsi Klasik

### a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi sebagai berikut :

- (1) Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- (2) Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.
- (3). Multikolinieritas dapat juga dilihat dari :
  - nilai *tolerance* dan lawannya
  - *Variance Inflation Factor* (VIF)

Kedua ukuran ini menunjukkan sikap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan di regres terhadap variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang

terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ) dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai *cut off* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* lebih kecil dari 0.10 atau sama dengan nilai VIF lebih besar dari 10. Setiap kali peneliti harus menentukan tingkat kolinieritas yang masih dapat ditolerir. Sebagai misal nilai *tolerance* = 0.10 sama dengan tingkat multikolinieritas 0.95. Walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai *tolerance* dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel independen mana sajakah yang saling berkorelasi.

Dalam penelitian ini dengan keputusan sebagai berikut :

- Jika *Variance Inflation Factor* (VIF)  $> 10$ , maka  $H_0$  ditolak (ada multikolinieritas).
- Jika *Variance Inflation Factor* (VIF)  $< 10$ , maka  $H_0$  diterima (tidak ada multikolinieritas).

#### **b. Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Kebanyakan data *cross section* mengandung

situasi heteroskedastisitas, karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar).

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas :

- (1) Melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di *studentized*.

Dasar analisis :

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

- (2) Uji Park

Park mengemukakan metode bahwa *variance* ( $s^2$ ) merupakan fungsi dari variabel-variabel bebas yang dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

$$\sigma^2_i = \sigma X_i\beta$$

Persamaan ini dijadikan linier dalam bentuk persamaan logaritma, sehingga menjadi :

$$\text{Ln } \sigma^2 i = \alpha + \beta \text{ Ln } X_i + v_i$$

Karena  $s^2_i$  umumnya tidak diketahui, maka dapat ditaksir dengan menggunakan residual  $U_t$  sebagai proksi, sehingga persamaan menjadi :

$$\text{Ln } U^2 i = \alpha + \beta \text{ Ln } X_i + v_i$$

(3) Uji Glejser

Seperti halnya Uji Park, Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$U_t = \alpha + \beta X_t + v_i$$

**c. Uji Autokorelasi**

Uji Autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Hal ini sering ditemukan pada runtut waktu atau *time series* karena "gangguan" pada seseorang individu/kelompok cenderung mempengaruhi "gangguan" pada individu/ kelompok yang sama pada periode berikutnya. Pada data *cross section* (silang waktu), masalah autokorelasi relatif jarang terjadi karena "gangguan" pada observasi yang berbeda berasal dari individu/kelompok yang berbeda. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk

mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi. Pengujian autokorelasi dalam penelitian ini dengan D – W (Durbin – Watson). Salah satu asumsi dari analisis regresi adalah bahwa residual dari *time series data* (observasi yang berurutan) tidaklah berkorelasi, untuk memeriksa apakah korelasi serial atau autokorelasi dari residual, maka digunakan D – W test (D – W Statistik).

D – W statistik didefinisikan sebagai berikut :

$$DW = \frac{\sum_{t=2}^n (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^n e_t^2}$$

Keterangan :

$e_1, e_2 \dots \dots e_n$  : *time rodered residual*

SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* ) akan menghitung besarnya D-W Test, dari hasil perhitungan SPSS tersebut, maka :

- Jika nilai DW terletak antara batas atas *upper bound* (du) dan 4-du, maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi.
- Jika nilai DW lebih rendah dari pada batas bawah atau *lower bound* (dl), maka koefisien autokorelasi lebih besar dari nol, berarti ada autokorelasi positif.
- Jika nilai DW lebih besar daripada 4-dl, maka koefisien autokorelasi lebih kecil dari nol, berarti ada autokorelasi negatif.
- Jika nilai DW terletak diantara batas atas (du) dan batas bawah (dl) atau DW terletak antara (4-du) dan (4-dl), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

### **1.6.5. Definisi Operasional**

Dalam usaha memberikan persepsi yang sama dengan penulis terhadap variabel- variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Definisi penulis mengemukakan definisi operasional sebagai berikut:

1. Kinerja sebagai dependen variabel, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dilingkungan STIE Bisnis Indonesia.
2. Kepemimpinan sebagai independen variabel adalah kegiatan atau seni mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Kepuasan kerja sebagai independen variabel adalah perasaan senang yang dirasakan dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan.

### **1.6.6. Teknik Analisis Data**

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif kuantitatif. Data kuantitatif diolah melalui SPSS untuk mengetahui pengaruh antara variabel X terhadap Y. Deskriptif statistik merupakan metode statistik yang berupa prosedur yang digunakan untuk merangkum sejumlah data numerik sehingga data tersebut mudah dipahami. Deskriptif statistik digunakan untuk menganalisa karakteristik individu dan untuk mengetahui persepsi responden terhadap seluruh variabel penelitian. Hasil analisa berupa distribusi frekuensi dan tabel frekuensi kumulatif.

Penelitian ini melihat hubungan yang terjadi *independent variable* dengan *dependent variable* melalui korelasi. Derajat atau tingkat hubungan antara dua variabel diukur dengan menggunakan indeks korelasi, yang disebut koefisien korelasi. Dalam penelitian ini digunakan teknik korelasi sederhana dan *multiple-regression analysis*.

## 1. Uji Hipotesis

### a. Koefficient Determinasi

Angka R menunjukkan adanya korelasi/hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen-nya.  $R^2$  memperhatikan besar persentasi dari variabel terikat yang dapat diterangkan oleh variabel bebas ( $R^2$ ), semakin besar semakin baik untuk model regresi.

### b. Uji t

Model dalam uji ini adalah:

$$1. Y = a + b_1X_1 + e$$

$$2. Y = a + b_2X_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Kerja Karyawan

a = Konstanta

$X_1$  = Kepemimpinan

$b_1$  = koefisien variabel  $X_1$

$X_2$  = Kepuasan Kerja

$b_2$  = koefisien variabel  $X_2$

$e$  = error

Uji t adalah pengujian koefisien regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan ketentuan sebagai berikut :

$H_0 : a_1 : a_2 = 0$  berarti tidak ada hubungan positif dan pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_a : a_1 + a_2 \neq 0$  berarti ada hubungan positif dan pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Uji t ini dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara t hitung dengan t tabel.

- t hitung < t tabel, maka  $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak
- t hitung > t tabel, maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima.

Jika  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak berarti tidak ada hubungan positif dan pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan jika  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti ada hubungan positif dan pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

### c. Uji F

Uji F merupakan pengujian hubungan regresi secara simultan dari variabel-variabel dependen. Uji F ini serentak membandingkan antara nilai F hitung dengan nilai F tabel pada tingkat keyakinan tertentu.

### Koefisien Regresi

Model regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Kerja Karyawan

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Kepuasan Kerja

b<sub>1</sub> = koefisien variabel X<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> = koefisien variabel X<sub>2</sub>

e = error

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Ho :  $a_1 : a_2 = 0$  berarti tidak ada hubungan positif dan pengaruh signifikan secara simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Ha :  $a_1 + a_2 \neq 0$  berarti ada hubungan positif dan pengaruh signifikan secara simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Uji F ini akan diputuskan menerima atau menolak hipotesa yang akan diajukan.

- Bila F hitung < F tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak, berarti semua variabel independen secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

- Bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 1.1 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

| Variabel               | Indikator                      | Parameter   | No. Item<br>Pertanyaan |
|------------------------|--------------------------------|---|------------------------|
| Kepemimpinan<br>(X1)   | Berorientasi<br>pada tugas     | - Memonitor hasil pekerjaan                                       | 1                      |
|                        |                                | - Rapat rutin untuk pekerjaan                                     | 2                      |
|                        |                                | - Memberi pengarahan dan petunjuk terhadap penyelesaian pekerjaan | 3                      |
|                        | Hubungan antar<br>manusia      | - Perhatian pada bawahan  | 4                      |
|                        |                                | - Pemberian motivasi  | 5                      |
|                        |                                | - Kemampuan menempatkan diri                                      | 6                      |
|                        |                                | - Masalah pekerjaan   | 7                      |
|                        | Teknik Persuasi                | - Teguran   | 8                      |
|                        |                                | - Penilaian kerjasama   | 9                      |
|                        |                                | - Cara memberi tugas  | 10                     |
| Kepuasan Kerja<br>(X2) | Gaji                           | - Sistem penggajian   | 1                      |
|                        |                                | - Besarnya gaji   | 2                      |
|                        | Kondisi<br>Lingkungan<br>Kerja | - Kenyamanan ruang kerja  | 3                      |
|                        |                                | -Ketersediaan peralatan   | 4                      |

|                      |  |   |   |
|----------------------|--|---|---|
|                      | Pekerjaan sendiri  | kerja<br>- Kekeluargaan<br>- Kejelasan tugas<br>- kesempatan peningkatan karir  | 5<br>6<br>7                                     |
| Kinerja Karyawan (Y) | Kehadiran<br><br>Kualitas Pekerjaan<br><br>Pengetahuan Bidang Tugas<br><br>Kerjasama | - Kedatangan kerja<br>- Waktu istirahat<br>- Jam pulang<br>- Pekerjaan selesai tepat waktu<br>- Keakuratan dan kelengkapan<br>- Hasil pekerjaan sesuai tugas yang diberikan<br>- Penguasaan bidang tugas<br>- Pengalaman bidang tugas<br>- Mengembangkan kerja sama<br>- Mempunyai Pergaulan luas | 1<br>2<br>3<br>4<br>5<br>6<br>7<br>8<br>9<br>10 |

### **1.6.7. Sistematika Penulisan**

Bab I. Pendahuluan, bab ini membahas latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan metodologi penelitian.

Bab II. Landasan teori, bab ini membahas tentang teori-teori yang relevan dengan penelitian ini seperti teori tentang gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan.

Bab III. Deskripsi perusahaan/objek penelitian, bab ini membahas tentang sejarah perkembangan organisasi, organisasi dan manajemen, bidang usaha dan aktivitas serta hal-hal lain yang berkaitan dengan gambaran umum organisasi.

Bab IV. Hasil dan pembahasan penelitian, bab ini menjelaskan tentang hasil-hasil penelitian yang kemudian dianalisis dan dikemukakan dalam penulisan. Bab ini juga menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel penelitian dengan pengujian hipotesis sesuai metodologi penelitian.

Bab V. Kesimpulan dan saran, bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang sudah dibahas sesuai hasil penelitian dan ditutup dengan sara-saran operasional.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Budaya Kerja**

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja". Sehingga budaya kerja dalam organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk/jasa yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis dan memuaskan.

Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun SDM, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai kualitas yang makin lebih baik tersebut diharapkan bersumber dari setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai apa yang sepatutnya dimiliki oleh pimpinan puncak dan pimpinan lainnya, bagaimana perilaku setiap orang akan mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti budaya kerja merupakan suatu proses tanpa akhir atau terus menerus.

Hasil optimal tersebut akan dapat dicapai bilamana diikuti dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan misi manajemen yang telah disepakati. Antara lain dengan keteladanan, memberikan dorongan dan memberikan tanggungjawab serta mengajak atau menghimbau bukan memerintah. Oleh karena itu kedudukan pimpinan dalam budaya kerja menjadi strategis karena mereka dituntut memiliki komitmen dan moral yang tinggi serta profesional di bidang tugas dan program kerjanya. Pimpinan menjadi teladan dalam arti sebenarnya pada bawahannya, memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik dan belajar terus menerus serta bergaul akrab. Dengan masuknya nilai-nilai budaya dalam manajemen diharapkan akan terjadi peningkatan kualitas SDM, kualitas cara kerja dan kualitas pelayanan.

Melaksanakan budaya kerja akan memiliki manfaat bagi karyawan itu sendiri maupun bermanfaat untuk institusi. Manfaat bagi institusi antara lain: membuka jalur komunikasi yang macet, keterbukaan, kebersamaan, kekeluargaan, cepat menemukan masalah dan cepat memperbaiki masalah, meningkatkan disiplin kerja, meningkatkan produktifitas dan efisiensi. Manfaat bagi karyawan yaitu kepuasan kerja meningkat, ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi, keinginan untuk terus belajar, dan motivasi diri yang kuat.

Menurut Prof. Kusnadi H. dalam Triguno (2000) menyatakan bahwa kekuatan SDM bukan pada jasmani atau jiwa yang dimiliki, namun kekuatan tersebut terletak pada semangat dan kemampuan kerjasama. Karena kerjasama tersebut akan mampu meningkatkan mutu dan mutu yang dicapai terus- menerus, dipertahankan dan dikembangkan akan menjadi budaya kerja yang dimiliki oleh kelompok yang bersangkutan.

## 2.2. Manajemen

Manajemen menurut Hersey & Blanchard (1990:3) adalah suatu usaha yang dilakukan dengan dan melalui individu-individu dan kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Stoner & Wankel, (1996:4) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumberdaya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut seorang ahli manajemen bernama G.R Terry dan L.W. Rue (1985 : 1) berpendapat bahwa Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok atau orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasi atau maksud-maksud yang nyata.

Menurut L. Daft (2006), manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan sumber daya organisasi. Jadi dari beberapa pendapat para ahli manajemen merupakan suatu wadah atau tempat untuk mencapai tujuan tertentu yang disepakati bersama yang telah diproses/direncanakan sebelumnya. Proses disini merupakan serangkaian tindakan yang secara berjenjang, berlanjut dan berkaitan.

Manajemen merupakan upaya yang dilakukan tindakan menggunakan seni dan ilmu sehingga manajemen dapat dipandang sebagai suatu seni (*art*) maupun sebagai ilmu (*science*). Seni tersebut merupakan suatu seni dalam arti luas dan umum yang merupakan keahlian, kamahiran, kemampuan serta keterampilan dalam menerapkan prinsip.

Menurut definisi manajemen diatas fungsi manajemen terdiri dari 5 fungsi adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi paling awal yang merupakan pedoman kearah mana tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan perencanaan ini dapat dikurangi ketidakpastian lebih bisa mengarahkan perhatian pada tujuan dan lebih memudahkan pengawasan.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Apabila telah ditentukan bahwa fungsi-fungsi personalia tertentu akan membantu kearah tercapainya sasaran perusahaan, maka manajer personalia harus menyusun suatu organisasi dengan merancang struktur hubungan antara karyawan, personalia dan faktor-faktor fisik.

3. Fungsi Susunan Pegawai (*Staffing*)

Susunan kepegawaian (*Staffing*) merupakan fungsi manajemen untuk menyeleksi, menempatkan, melatih (*training*), dan mengembangkan karyawan. Adanya faktor manusia dalam organisasi menjadikan organisasi tersebut dinamis. Apabila unsur manusia di dalam organisasi perusahaan tersebut tidak dipilih dengan tepat dan melakukan tugas sesuai fungsinya, maka akan muncul banyak masalah dalam organisasi perusahaan tersebut. Oleh karena itu fungsi penyusunan kepegawaian (*Staffing*) sangatlah penting dilakukan oleh perusahaan.

#### 4. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan fungsi manajemen untuk mengarahkan dan memberikan perintah . Melalui pengarahan, penyimpangan dari rencana yang telah disusun akan diperkecil, juga memudahkan manajemen untuk melakukan evaluasi.

#### 5. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang sebelumnya dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi. Proses pengendalian mencatat perkembangan kearah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya, untuk mengambil tindakan korektif sebelum terlambat.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa :

1. Manajemen merupakan proses yang direncanakan untuk memperoleh hasil tertentu yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan melalui kegiatan orang lain.
2. Manajemen mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*) untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya lainnya.

### **2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pengaturan keterampilan dan kemampuan manusia sedemikian rupa sehingga mampu berprestasi, kemudian prestasi itu dinilai dan hasil penilaian ini digunakan untuk pemberian imbalan. Imbalan ini merupakan

upah dan gaji, upah ini digunakan untuk menghidupi kelangsungan hidup manusia sampai mencapai kemakmuran.

Para ahli mendefinisikan mengenai Sumber Daya Manusia atau Manajemen Personalia diantaranya, Malayu S.P Hasibuan (1997 : 11), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat Dale Yoder (Malayu S P Hasibuan , 1997 : 11), menyatakan bahwa Manajemen Personalia adalah penyediaan kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka. Dari definisi tersebut diatas mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari atau menitikberatkan mengenai soal karyawan di dalam suatu organisasi optimal tanpa mengesampingkan kepentingan-kepentingan karyawan itu sendiri dengan baik selain itu agar karyawan tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sehingga dapat memberikan sumbangan terbesar dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Sedangkan manajemen personalia pada umumnya hanya menangani hal-hal yang bersifat administratif dan berkaitan dengan masalah perburuhan. Manajemen personalia juga membicarakan pengaturan tenaga kerja manusia dalam fungsinya masing-masing agar keahlian karyawan dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, Sehingga dapat diperoleh kepuasan maksimum, baik bagi para karyawan maupun bagi perusahaan.

## 2.4. Kepemimpinan

Untuk memahami pentingnya kepemimpinan dalam usaha menggerakkan anggota organisasi maka terlebih dahulu harus dipahami pengertian dari kepemimpinan itu sendiri. Mar'at (2001: 8-15) berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai fokus dari proses-proses kelompok. Pemimpin dipandang sebagai pusat/fokus dari perubahan, aktivitas dan proses kelompok. Kepemimpinan bersifat mengacu kepada proses penggerakkan kelompok (atau kelompok-kelompok) orang ke arah tertentu melalui cara-cara dengan tanpa paksaan.

Menurut Thoha (2007:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi manusia kearah tercapainya tujuan tertentu. Selain itu juga tidak dibatasi oleh jalur komunikasi struktural, melainkan bisa menjalin network yang meresap secara luas melampaui jalur struktural.

Kepemimpinan adalah kekuatan semangat/moral yang kreatif dan terarah. Locke (2001: 2) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak ke arah tujuan-tujuan bersama. Begitu juga dengan Wehrich dan Koontz (2003 : 490) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah suatu seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka secara sukarela dan antusias mau mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan. Menurut Cowley dalam Mar'at (2001: 15) bahwa pemimpin adalah individu yang memiliki program/rencana dan bersama anggota kelompok bergerak untuk mencapai tujuan dengan cara yang pasti. Sementara itu, Nanus (2000 : 16) mengatakan bahwa

pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab, mampu mewujudkan sesuatu, mempunyai impian-impian (*dreams*) dan kemudian menjabarkannya menjadi kenyataan. Sementara itu, Nitisemito (2001 : 70), menyebutkan secara ringkas pengertian kepemimpinan, yaitu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, serta mengarahkan anak buahnya ke arah tujuan tertentu.

Berdasarkan berbagai pengertian mengenai kepemimpinan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Intisari dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.
2. Kepemimpinan yang baik/efektif adalah kepemimpinan yang tidak menggunakan cara paksaan, tetapi menekankan kesukarelaan dan komitmen dari para bawahannya.
3. Adanya visi-misi dan tujuan yang jelas yang ingin dicapai bersama.

Jadi, semakin besar peran pemimpin yang efektif, akan semakin besar pengaruhnya terhadap partisipasi pengikut sehingga semakin memudahkan keberhasilan pencapaian organisasi.

#### **2.4.1. Peranan dan Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Warren & Nanus (2000 : 17) bahwa kepemimpinan merupakan kekuatan utama di balik suksesnya organisasi, dan bahwa untuk menciptakan organisasi yang vital dan langgeng diperlukan kepemimpinan untuk menolong organisasi menemukan paradigma baru tentang apa yang akan terjadi serta memobilisasikan organisasi ke arah visi baru tersebut.

Senada dengan itu, menurut Siagian (2001 : 46), bahwa jika diterima pendapat yang mengatakan bahwa peranan pimpinan dalam suatu organisasi sangat sentral dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, berarti diterima pula asumsi dasar yang mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dari para pimpinan yang bersangkutan merupakan suatu hal yang sangat didambakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam keberhasilan organisasi tersebut.

Harus diakui bahwa belum terdapat kesepakatan bulat tentang kriteria efektivitas kepemimpinan seseorang. Akan tetapi nampaknya telah diakui secara luas bahwa kemampuan mengambil keputusan merupakan salah satu kriteria utamanya. Bahkan kemampuan mengambil keputusan dewasa ini pada umumnya diterima sebagai inti kepemimpinan. Memang penelitian penelitian dari banyak ilmuwan dan pengalaman dari banyak praktisi menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan.

Siagian (2001:47) menambahkan, bahwa pendekatan yang lumrah digunakan dalam menilai kemampuan seorang pemimpin di dalam mengambil keputusan yang efektif ialah pendekatan yang mengambil lima persyaratan, yaitu :

1. Kualitatif, dalam arti mutu keputusan yang diambil.
2. Ketepatan model pengambilan keputusan yang dipilih sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.
3. Ketepatan teknik pengambilan keputusan yang digunakan sesuai dengan sifat permasalahan yang ingin dipecahkan atau sasaran yang hendak dicapai.

4. Penerimaan para pelaksana keputusan tersebut sedemikian rupa sehingga keputusan yang diambil terlaksana menurut jiwa dan semangat keputusan tersebut tanpa diwarnai oleh persepsi dan interpretasi yang subyektif dari para pelaksana.
5. Terbukti mendekatkan organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai.

Kemudian, karena kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang, berarti ada kriteria lain yang dapat dan biasanya digunakan. Berbagai kriteria itu berkisar pada kemampuan seorang pimpinan menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan, yang secara khusus mencakup lima fungsi kepemimpinan sebagai berikut :

1. Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
4. Pimpinan selaku mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam (internal), terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Sementara itu, Indrafachrudi (2003 : 13-15) di dalam membahas fungsi-fungsi kepemimpinan membedakannya menjadi dua macam fungsi :

1. Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai.

2. Fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan sambil memeliharanya.

Berikut ini adalah rincian fungsi pemimpin yang bertalian dengan tujuan hendak dicapai :

1. Pemimpin berfungsi memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskannya supaya anggota dapat bekerja sama mencapai tujuan itu.
2. Pemimpin berfungsi memberikan dorongan kepada anggota-anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberikan harapan baik. Kepemimpinan harus cocok dengan situasi yang nyata sebab kepemimpinan yang sefektif-efektifnya dalam suatu organisasi bergantung pada interaksi antar anggota dalam situasi itu. Saran-saran positif yang akan diberikan oleh anggota akan membantu pemimpin dalam hal membawa anggota dalam mencapai tujuan bersama.
3. Pemimpin berfungsi membantu anggota organisasi dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan yang sehat.
4. Pemimpin berfungsi menggunakan minat khusus dari para anggota organisasinya, artinya seorang pemimpin di dalam memberikan delegasi dan wewenang kepada para pegawai harus mempertimbangkan minat dan keahlian orang yang ditunjuknya.
5. Pemimpin memberikan dorongan kepada setiap anggota organisasi untuk melahirkan ide dan pikirannya dan memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh organisasi.

6. Pemimpin berfungsi memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas, sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Selanjutnya, berikut ini akan dirinci fungsi pemimpin yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan :

1. Pemimpin berfungsi memupuk dan memelihara kebersamaan setiap anggota organisasi. Jika ada kegotongroyongan antara anggota organisasi, pekerjaan akan berjalan lancar dan akan mempermudah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pemimpin berfungsi mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan, sehingga dapat dipupuk kegembiraan dan semangat bekerja dalam pelaksanaan tugas.
3. Pemimpin dapat menanamkan dan memupuk perasaan dan semangat para anggota bahwa mereka termasuk dalam kelompok dan merupakan bagian dari kelompok. Semangat kelompok dapat dibentuk melalui penghargaan terhadap usaha setiap anggotanya.
4. Pemimpin dapat mempergunakan kelebihan yang terdapat pada dirinya, bukan untuk berkuasa atau mendominasi melainkan untuk memberikan sumbangan kepada organisasi menuju pencapaian tujuan bersama.

Itulah beberapa fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar manajemen. Inti dari kesemua fungsi di atas adalah bahwa seorang pemimpin harus mampu menjadi *decision maker* (pengambil keputusan) yang handal dan *public figur* (teladan bagi para pegawainya).

#### **2.4.2. Kepemimpinan Transformasional**

Sehubungan dengan pemberdayaan karyawan sebagai tim kerja, maka secara teoritis dikenal dua pola kepemimpinan, yaitu “kepemimpinan transaksional” dan “kepemimpinan transformasional”.

Kepemimpinan transaksional pada dasarnya adalah kepemimpinan yang menekankan pada transaksi antara pemimpin dengan bawahan. Transaksi dalam hal ini adalah pertukaran antara apa yang dapat diberikan organisasi kepada anggota-anggotanya, dan sebaliknya apa yang dapat diberikan oleh anggota kepada organisasi. Seperti dikatakan Ruky (2004:351), bahwa pimpinan organisasi akan menukar gaji dan status atas usaha dalam pekerjaan bawahan. Kepemimpinan transaksional mencakup nilai-nilai, namun nilai tersebut masih berkaitan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan timbal-balik.

Sementara itu, menurut Daft (dalam Ruky, 2004 : 390), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat dibedakan dari kemampuannya, khususnya untuk melaksanakan inovasi dan perubahan. Dikatakan lebih jauh, bahwa kepemimpinan transformasional ini muncul untuk memimpin organisasi melalui perubahan strategik yang utama, seperti revitalisasi. Mereka memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan pada misi, struktur dan manajemen sumber daya manusia.

Lebih jauh, Warren & Nanus (2000 : 2) mengatakan bahwa pemimpin baru yang visioner ialah orang yang membuat orang lain bertindak, mengubah pengikut

menjadi pemimpin, dan mengubah pemimpin menjadi ‘agen’/pelopor perubahan. Hal itulah yang disebut sebagai “kepemimpinan yang transformatif”.

Menurut Mosley (dalam Ruky, 2004 : 112), bahwa salah satu faktor paling penting dari kepemimpinan transformasional adalah “kepemimpinan kharismatik”. Untuk memperoleh nilai yang tinggi terhadap faktor ini maka pemimpin perlu menanamkan kebanggaan, hormat dan kekompakan bawahan serta memiliki talenta untuk memusatkan perhatian pada perkara-perkara yang dianggap betul-betul penting dan juga pada misi yang tepat. Faktor kedua adalah kepercayaan kepada bawahan secara individual, di mana pemimpin mendelegasikan tugas-tugas bagi proses belajar dan pengembangan bawahan, serta memberikan perhatian secara pribadi kepada setiap individu. Faktor yang ketiga, yaitu rangsangan intelektual, yakni pemimpin memiliki visi dan menyajikan ide-ide yang memerlukan pemikiran ulang terhadap cara-cara pengoperasian kegiatan pada masa lampau dan memberikan kesempatan bagi pengembangan pemikiran-pemikiran yang baru.

Labich (dalam Mar’at, 2001 : 58-66) memberikan indikator mengenai kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

1. Percaya kepada bawahan. Pimpinan tidak dapat berharap banyak tetapi memberikan kepercayaan terhadap penyelesaian tugas yang diberikan kepadanya dengan memberikan motivasi dan arahan.
2. Mengembangkan visi, bawahan akan mengikuti pemimpin yang mengetahui ke arah mana mereka akan dibawa.

3. Tetap tenang, pemimpin mampu menunjukkan ketenangan dirinya dalam menghadapi berbagai macam tekanan.
4. Mendorong untuk berani mengambil resiko, kesalahan yang dibuat oleh bawahan janganlah dianggap sebagai kehancuran karier mereka, tetapi sebagai pengalaman yang berharga.
5. Sebagai orang pakar, pimpinan mengetahui dengan benar apa yang diucapkannya.
6. Penyederhanaan, permasalahan yang rumit mampu dilihat secara menyeluruh dan dikomunikasikan serta kemudian memusatkan perhatiannya pada persoalan yang dianggap paling penting dan memberikan solusi secara sederhana namun mantap.

Cara lain untuk memahami kepemimpinan transformasional adalah dengan melihat kemitraan antara pimpinan dengan para bawahannya. Istilah kemitraan mencerminkan adanya keseimbangan, kekuasaan yang relatif antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin yang merupakan mitra dari bawahan akan menyambut baik berbagai masukan bagi keputusan-keputusan penting. Dikatakan lebih jauh oleh Dubrin, bahwa pemimpin masih perlu memberikan pengarahan dan aspirasi kepada para bawahannya.

Kemitraan ini akan kuat kalau kondisi-kondisi berikut ini terpenuhi (Ruky, 2004)

1. Pemimpin menetapkan visi hanya setelah menerima masukan-masukan dari mitra kerjanya, yaitu bawahan;

2. Para karyawan sebagai bawahan mempunyai hak untuk berbeda pendapat dengan pemimpin karena dianggap sebagai kontributor yang bermanfaat bagi organisasi;
3. Baik pemimpin maupun bawahan bertanggung-jawab bersama atas pencapaian hasil. Jika para pegawai/bawahan dianggap sebagai mitra mereka juga berani mengambil resiko untuk keberhasilan maupun kegagalan;
4. Baik pemimpin maupun bawahan harus jujur satu sama lain.

## **2.5. Kepuasan Kerja**

Pekerjaan yang tidak memuaskan dalam banyak keadaan dapat mengakibatkan produktivitas yang rendah ataupun menurun. Kepuasan kerja karyawan yang terpenuhi akan meningkatkan prestasi kerja sehingga membantu tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright kepuasan kerja merupakan suatu perasaan senang yang dihasilkan dari persepsi bahwa suatu pekerjaan telah terselesaikan/ telah terpenuhinya suatu nilai kerja yang penting.

Sedangkan Handoko berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja.

Dari pendapat diatas dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang yang dirasakan dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan.

Dalam hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja.

### **2.5.1. Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja**

Dalam buku As'ad dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja, antara lain :

- a. *Equity Theory*
- b. *Discrepancy theory*
- c. *Teori Kebutuhan Maslow*
- d. *Teori Dua Faktor Herzberg*

Prinsip dari *Equity Theory* ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Hal tersebut diketahui dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain. Perbandingan yang adil akan menimbulkan kepuasan. Sebaliknya perbandingan yang tidak adil akan menimbulkan ketidakpuasan. Teori ini sangat berhubungan dengan kebijakan organisasi yang mengatur perlakuan terhadap karyawan.

*Discrepancy Theory* dipelopori oleh Porter, yang mengatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, demikian seperti yang ditulis oleh As'ad. Selanjutnya Locke dalam As'ad menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Bila yang diperoleh karyawan ternyata lebih besar dari pada yang diharapkan, maka ia akan menjadi puas. Sebaliknya, bila yang

diperoleh pegawai lebih rendah dari pada yang diharapkan, menyebabkan karyawan tidak puas.

Sedangkan dalam teori kebutuhan Maslow mengatakan bahwa, kepuasan kerja bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Menurut Maslow, manusia mempunyai kebutuhan yang berjenjang berdasarkan hirarki kepentingan yang meliputi : kebutuhan fisiologis, rasa nyaman dan aman, kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri.

Dalam teori dua faktor ini dikembangkan oleh Herzberg. Prinsip teori ini seperti yang ditulis oleh As'ad adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Oleh karenanya dibagi menjadi dua kelompok yaitu : kelompok *satisfiers* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factor*. Herzberg menegaskan bahwa pekerja dapat dimotivasi oleh pekerjaan itu sendiri sehingga disebut sebagai faktor motivator dibandingkan dari faktor di luar pekerjaan (faktor ekstrinsik) seperti : gaji, tunjangan, kondisi pekerjaan, dan supervisi. Agar pekerja lebih termotivasi, mereka memerlukan pekerjaan yang mempunyai karakteristik menantang, memberi kesempatan pertumbuhan dan perkembangan serta tanggung jawab dan kesempatan menyelesaikan tanggung jawab tersebut. Herzberg menyebutnya sebagai kelompok *satisfier* karena terbukti sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari 6 faktor yaitu : pencapaian, pengakuan, kemajuan, ciri pekerjaan, potensi pengembangan dan tanggung jawab. As'ad menulis bahwa, hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Seseorang yang merasa tertantang dalam pekerjaannya dan didorong dengan pemimpin yang

memberi pengakuan terhadap hasil kerja merupakan kepuasan bagi karyawan. Pemimpin yang mampu memberi arahan dalam pencapaian tujuan menyebabkan karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

Kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factor*, disebut juga faktor ekstrinsik atau *job context* adalah faktor yang terbukti sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Terdiri dari 10 faktor yaitu kebijakan organisasi dan administrasi ; supervisi teknis, hubungan interpersonal dengan atasan, rekan kerja dan bawahan; upah; jaminan keamanan pekerjaan; kehidupan pribadi; kondisi kerja dan status. Perbaikan faktor ini dapat mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan tetapi tidak dapat menimbulkan kerja karena bukan merupakan sumber kepuasan. Hubungan atasan dan bawahan yang kurang harmonis akan menyebabkan ketidakpuasan karyawan, untuk itu pimpinan harus dapat menjembatani antara keinginan karyawan dan tujuan lembaga. Pimpinan harus mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meminimalkan konflik. Pimpinan juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai.

### **2.5.2 Faktor-Faktor Yang Menentukan Kepuasan Kerja**

Robbins mengemukakan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah :

1. Pekerjaan yang menantang mental
2. Penghargaan yang adil
3. Kondisi yang mendukung pekerjaan
4. Dukungan Teman Sekerja

## 5. Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan

Dalam hal pekerjaan yang menantang mental ini, karyawan cenderung memilih pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan, serta menawarkan bermacam-macam tugas, kebebasan dan umpan balik terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Sedangkan dalam hal penghargaan yang adil ini, karyawan ingin sistem penggajian dan kebijakan promosi yang diterapkan dirasakan adil, tidak ambisius dan searah dengan harapan para pegawai. Kepuasan kerja akan terwujud apabila penggajian adil berdasarkan kebutuhan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar penggajian yang umum untuk pekerjaan yang sejenis.

Untuk kondisi yang mendukung pekerjaan, studi menunjukkan bahwa karyawan memilih fasilitas yang sekelilingnya tidak berbahaya, suhu udara dan penerangan cukup. Lebih lagi karyawan memilih tempat kerja yang relative dekat dengan rumah, bersih dan fasilitas modern serta peralatan kerja memadai.

Robbins mengatakan bahwa, orang bekerja tidak hanya untuk mencari uang atau prestasi, tetapi juga untuk kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai teman-teman dan dukungan teman sekerja menimbulkan peningkatan kepuasan kerja. Studi secara umum menemukan bahwa kepuasan kerja akan meningkat ketika ada kedekatan dengan atasan, pujian terhadap penampilan yang baik, mendengarkan pendapat dan menunjukkan perhatian pada karyawan.

Robbins mengemukakan teori *Holland personality – job fit* yang mengatakan bahwa kesepakatan tinggi antara kepribadian dan pekerjaan menimbulkan individu yang lebih puas. Logikanya adalah : orang dengan tipe

kepribadian sama dengan pekerjaan yang dipilihnya akan menemukan talenta yang benar yang ia miliki kemampuan untuk menemukan kebutuhan pekerjaannya, jadi lebih menyukai dan sukses melalui pekerjaannya. Kesuksesannya kemungkinan lebih besar akan menghasilkan kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya.

### **2.5.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Pekerja**

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi, ia dapat mewakili sikap secara keseluruhan dari penampilan kerjanya, atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Oleh karena itu perlu diperhatikan pengaruh kepuasan kerja terhadap pekerjaan. Robbins menyampaikan pengaruh kepuasan kerja terhadap pekerjaan sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan produktivitas.
2. Kepuasan dengan tingkat ketidakhadiran.
3. Kepuasan dengan *turnover*

Hasil riset yang paling akhir terhadap kepuasan dengan produktivitas yang telah dilakukan menghasilkan bahwa ada hubungan yang sangat erat untuk hubungan timbal-balik antara kepuasan dan produktivitas. Dikatakan bahwa organisasi yang karyawannya lebih puas cenderung lebih efektif dari pada organisasi yang karyawannya kurang puas.

Sedangkan pengaruh kepuasan dengan tingkat ketidakhadiran yaitu dapat dilihat pada karyawan-karyawan yang tingkat kepuasaannya rendah sehingga cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Alasan yang dikemukakan sering tidak logis dan bersifat subyektif, demikian menurut Mangkunegara.

Sebenarnya kepuasan juga tidak ada hubungannya dengan *turnover*, tetapi korelasi lebih kuat dari pada apa yang ditemukan pada ketidak-hadiran. Belum lagi faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, harapan akan peluang pekerjaan alternatif serta keluwesan organisasi merupakan hambatan penting sebagai keputusan untuk pindah kerja.

Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal, seperti kondisi, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang dan kepuasan ini tidak nampak secara nyata, tetapi dapat berwujud dalam suatu hasil pekerjaan. Faktor ini perlu mendapat perhatian khusus karena beberapa alasan :

*Pertama : Alasan Nilai*

Para karyawan menggunakan sebagian waktu bangunnya dalam pekerjaannya. Oleh sebab itu baik manajer atau bawahan menginginkan agar waktu tersebut digunakan dengan penuh kesenangan, kegembiraan dan kebudayaan.

*Kedua : Alasan Kesehatan Jiwa*

Telah dikemukakan bahwa suatu pekerjaan dalam suatu organisasi merupakan faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Seseorang yang melihat pekerjaannya sebagai suatu yang tidak penting, cenderung membawanya kelingkungan keluarga dan masyarakat sekitar.

*Ketiga : Alasan Kesehatan Jasmani*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Palmore di Amerika Serikat telah membuktikan bahwa manusia yang menyenangi pekerjaannya cenderung

merumur lebih panjang dibandingkan dengan yang menghadapi pekerjaan yang kurang mereka senangi.

Ketiga alasan tersebut diatas seringkali dijadikan ukuran tingkat kematangan suatu organisasi untuk memperhatikannya. Beberapa alasan lain yang dapat menimbulkan dan mendorong kepusan kerja :

1. Pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian
2. Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang cukup
3. Pekerjaan yang menyedian informasi yang cukup lengkap
4. Pimpinan yang lebih banyak mendorong tercapainya suatu hasil dan tidak terlalu ketat dalam melakukan pengawasan
5. Pekerjaan yang memberikan rasa aman dan ketenangan
6. Harapan yang dikandung karyawan itu sendiri.

## **2.6. Kinerja Kerja**

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup, dan memelihara hidup yang pada dasarnya semuanya untuk memenuhi tujuan hidup. Tujuan hidup melalui bekerja meliputi tujuan yang khusus dan pengelompokan kerja yang menimbulkan rasa berprestasi dalam diri individu pekerja tersebut. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat non material, seperti : kebanggaan dan kepuasan kerja. Didalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkannya tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang

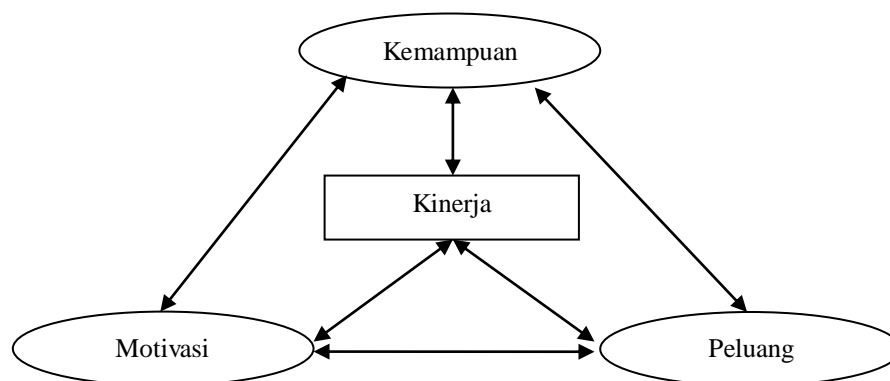
mungkin tidak diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah, seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya. Beberapa pengertian tentang kinerja :

1. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994).
2. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu (Stephen P Robbin: 1996).
3. Mangkunegara (2000: 97) mengatakan, bahwa istilah kinerja dalam bahasa Inggris adalah "*job performance*" atau "*actual performance*" yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
4. Sedarmayanti (2000: 144) mengemukakan bahwa kinerja individu itu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Dari pengertian ini terlihat kinerja merupakan perbuatan atau proses yang dapat dinilai oleh orang lain.
5. Menurut Vroom dalam Hasibuan (2005: 8), menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat sejauhmana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya yang disebut "*level of performance*". Dengan demikian, dimensi

kinerja menurut Vroom adalah penilaian atau pemberian penghargaan (*reward*).

6. Pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu (Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawsi Mohd. Basri: 2005).
7. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu kinerja = f (A x M x O). Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Stephen P Robbin: 1996). Dengan demikian kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menghambat sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.1.

**Gambar 2.1**  
**Dimensi Kinerja**



Sumber : Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawsi Mohd. Basri, 2005.

Dapat disimpulkan kinerja adalah perbuatan, prestasi, dan keterampilan yang ditunjukkan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi/perusahaan, sehingga dapat dinilai kualitasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan dimensi kinerja menurut Stoner (dalam Swastha, 2002: 10), adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Hal ini berarti bahwa dimensi kinerja terdiri dari tiga komponen yaitu kualitas, kuantitas dan efektifitas. Di mana antara ketiga komponen ini tidak dapat dipisah antara yang satu dengan yang lainnya. Untuk itulah maka kinerja pegawai dapat dilihat dari kualitas, kuantitas dan efektifitas.

Kinerja karyawan tidak timbul dengan sendirinya, di samping dengan adanya kemampuan dan usaha dari dalam diri karyawan, prestasi karyawan juga dipengaruhi faktor lain yang ada disekitar mereka salah satunya adalah suasana kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Sukanto dan Indriyo (1993:123) bahwa suasana kerja yang jelek akan mengakibatkan produksi menjadi rendah karena karyawan tidak mencurahkan perhatian penuh pada pekerjaannya.

Dalam menilai kinerja ukurannya tidak sama dalam setiap organisasi, tergantung dari kriteria dan persyaratan yang ditetapkan oleh setiap organisasi. Penilaian pada dasarnya merupakan kegiatan untuk menentukan tingkat atau ukuran sesuatu dalam kaitannya dengan standar atau tingkat/ukuran baku yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, penilaian kinerja pegawai senantiasa dihubungkan dengan usaha peningkatan produktivitas. Artinya seorang pegawai akan dinilai

mempunyai kinerja yang baik apabila kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapainya, melebihi ukuran baku/standard yang telah ditetapkan berdasarkan ketentuan yang berlaku. Penilaian kinerja, adalah sebagai usaha yang mutlak perlu dilakukan untuk membandingkan hasil senyatanya dicapai dan hasil yang seharusnya dicapai.

Gary Desler (2004: 79) meyakini bahwa suatu sistem penilaian kinerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti:

1. Mendorong peningkatan kinerja
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai. Kinerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan
5. Membantu para pegawai menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Melalui penilaian kinerja diharapkan setiap pegawai dalam suatu perusahaan menyadari akan betapa pentingnya tugas dan pekerjaan yang dibebankan menjadi tanggung-jawabnya, karena penilaian kinerja merupakan penilaian akan kesanggupannya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, bermutu dan tepat mengenai sasaran.

Selanjutnya dikemukakan bahwa sistem kinerja mempunyai keuntungan dalam pembinaan pegawai. Keuntungan sistem kinerja adalah adanya ukuran

yang tegas yang dapat digunakan untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat dan jabatan seseorang karena kenaikan pangkat dan jabatan hanya didasarkan atas kecakapan yang dibuktikan dengan lulusan ujian dan prestasi terbukti dengan nyata dengan menggunakan ukuran tertentu. Sistem kinerja dapat menolong pegawai untuk mempertinggi kecakapan dan memperbesar kinerjanya, karena ia mengetahui kecakapan yang makin tinggi dan kinerja yang besar akan mendapat penghargaan yang layak.

Berdasarkan dari berbagai pandangan dan pemikiran di atas dan diketahui banyak kriteria dan ukuran yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai. Semua faktor tersebut pada dasarnya dapat menjadi acuan untuk mengukur tingkat kinerja.

Sehubungan dengan ukuran dari penilaian kinerja pegawai tersebut, maka untuk kepentingan analisis penelitian ini kinerja secara operasional diukur dengan indikator-indikator :

1. Kualitas hasil pekerjaan pegawai dan kuantitas hasil pekerjaan.
2. Ketepatan waktu.
3. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Pemilihan terhadap ketiga indikator tersebut didasarkan atas pertimbangan bahwa hal-hal yang dimaksud lebih relevan dan dapat dijumpai dalam kenyataan empirik aktivitas pegawai di suatu perusahaan atau unit kerja. Indikasi rendahnya kinerja karyawan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dimaksud antara lain :

1. Rendahnya etos kerja

Salah satu indikasi rendahnya produktivitas kerja adalah ditunjukkan dari turunnya etos kerja. Turunnya etos kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Etos kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan, skill dan sebagainya. Dan itu semua adalah merupakan indikasi adanya produktivitas yang turun.

## 2. Tingkat absensi yang tinggi

Tingkat absensi yang naik, merupakan salah satu indikasi turunnya produktivitas pegawai, mengapa demikian? Karena pada umumnya bila produktivitas turun, maka mereka akan malas untuk setiap hari datang bekerja.

## 3. Tingkat kerusakan yang tertinggi

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya produktivitas adalah bagaimana tingkat kerusakan baik terhadap bahan baku, barang jadi ataupun peralatan yang dipergunakan meningkat.

## 4. Kegelisahan pegawai

Kegelisahan di mana-mana akan terjadi bilamana produktivitas rendah. Kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan bekerja, keluhan kesah serta hal-hal lainnya. Kegelisahan merupakan salah satu indikasi turunnya kinerja. ( Nitisemito, 2001:163)

Dari indikasi rendahnya kinerja karyawan di atas, maka pengembangan SDM adalah berorientasi untuk memperkecil ruang rendahnya kinerja karyawan, karena hal itu akan berpengaruh pada kinerja perusahaan dalam menjalankan aktivitas normalnya.

Sebagaimana dalam uraian sebelumnya telah dijelaskan beberapa indikasi sebagai petunjuk turunnya kinerja pegawai antara lain, produktivitas kerja turun/rendah, tingkat absensi yang tinggi, tingkat kerusakan yang tinggi, dan terjadi kegelisahan di lingkungan pegawai. Bilamana dalam suatu organisasi/perusahaan menjumpai adanya indikasi-indikasi tersebut, maka harus segera mengadakan penyelidikan apakah benar kinerja pegawai turun. Harus benar-benar yakin bahwa indikasi tersebut memang kuat sebagai petunjuk adanya kinerja yang menurun.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal
6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Kinerja pegawai mengacu pada prestasi yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja pegawai yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja

perusahaan secara keseluruhan. Dari pandangan tersebut kinerja mempunyai empat aspek, yaitu :

1. Kemampuan
2. Penerimaan tujuan perusahaan
3. Tingkatan tujuan yang dicapai
4. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

Untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*). Jadi penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Analisis kinerja perlu dilakukan secara terus menerus melalui proses komunikasi antara karyawan dan pimpinan. Untuk itu ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu : (1) tugas karyawan; (2) perilaku karyawan; dan (3) ciri-ciri karyawan.

Secara lebih rinci kriteria pengukuran kinerja disimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah : pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen, dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dan kelompok). *Dessler* (1997) memberi contoh kriteria penilaian kinerja pegawai meliputi : kualitas, produktivitas (kuantitas dan efisiensi), pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur, tersedia dan bebas dari pengaruh.

Kinerja pegawai di dalam penelitian ini diukur dengan tiga ukuran *job performance*, yaitu:

1. Kualitas kinerja.
2. Kuantitas kinerja.
3. Kinerja secara keseluruhan (*overall job performance*).

Ukuran ini diperoleh melalui penilaian pribadi pegawai tentang *performancenya* dan penilaian supervisor terhadap *performance* pegawainya, sehingga hasilnya lebih obyektif.

## **2.7. Hasil Penelitian Terdahulu**

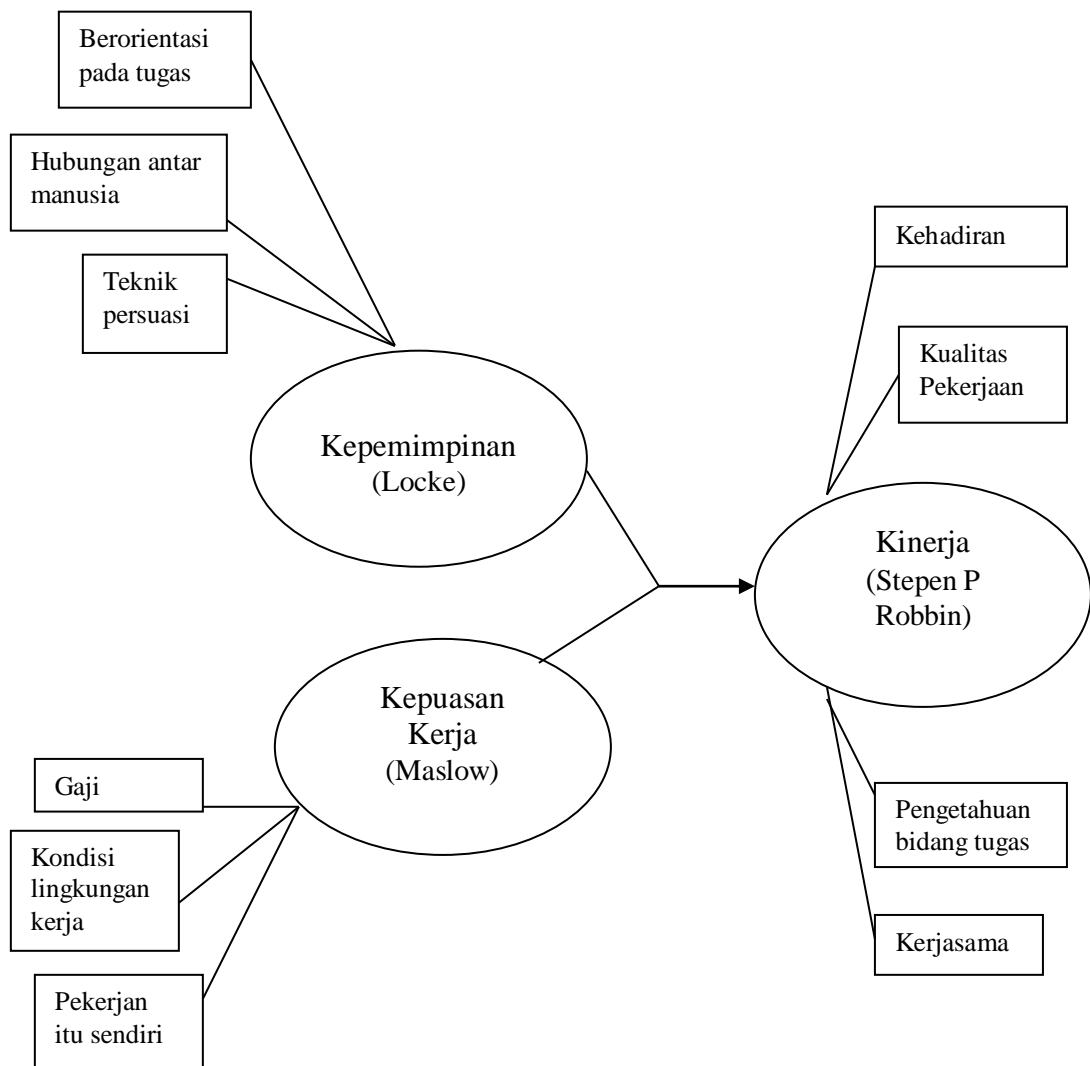
Menurut Supriyadi (2007) didalam penelitiannya menggunakan satu variabel bebas yaitu Pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan perhitungan regresi, penulis memperoleh hasil dari pengaruh pendidikan dan pelatihan, dimana untuk setiap kali dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya, maka akan memperoleh kenaikan kinerja sebesar 51 point. Sedangkan dari perhitungan koefisien korelasi, diperoleh hubungan yang sangat *significant* antara pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan kuat dan positif yang ditunjukkan oleh nilai  $r$  sebesar 0,88, dan  $t_{hitung}$  sebesar 3,135, sedangkan  $t_{tabel}$  yang diperoleh dari tabel distribusi dengan derajat bebas  $(n-2)$  dan  $\alpha = 5\%$  atau  $t_{tabel} = \alpha = 3 = t_{0,05(3)} = 2,353$ , dengan demikian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sehingga sesuai dengan kriteria keputusan, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Menolak  $H_0$  berarti terdapat hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Fadli (2004) didalam penelitiannya menjelaskan tentang gaya kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang mengkehendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Kawasan Industri Medan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 78 orang, sedangkan pengumpulan data penelitian menggunakan teknik kuisioner, wawancara, dan observasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah regresi linear sederhana (simple linear regression). Berdasarkan analisis data penelitian diperoleh kesimpulan: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan PT. Kawasan Industri Medan (KIM) cukup tinggi, hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan dan hasil kerja yang dilakukan karyawan cukup baik.

## **2.8. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan perumusan dan tujuan penelitian, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja kerja karyawan.

**Gambar 2.2**  
**Skematik Kerangka Pikir**



## 2.9. Hipotesis

Hipotesa sebagai suatu pernyataan tentang bagaimana dua atau lebih variabel-variabel saling berhubungan satu dengan yang lainnya merupakan jawaban sementara dari pemecahan masalah sebelum diperolehnya data empiris. Baik buruknya hipotesa ditentukan oleh dua hal, yaitu : (i). Hipotesa harus

menggambarkan hubungan antara variabel-variabel dengan arah yang jelas (berkorelasi positif atau negatif) dan (ii). Hipotesa harus memberikan petunjuk.

Berdasarkan rumusan masalah penelitian ini mempunyai hipotesa sebagai berikut:

1. Secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja kerja karyawan.
2. Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja kerja karyawan.
3. Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja kerja karyawan.

## **BAB III**

### **DESKRIPSI LEMBAGA/OBJEK PENELITIAN**

#### **3.1. Sejarah Perkembangan Lembaga**

STIE Bisnis Indonesia diselenggarakan pertamakali oleh Yayasan Ekadwitriana yang didirikan pada tanggal 4 September 1986 berdasarkan akte notaris Drs.Gede Ngurah Rai,SH No .2 di Jakarta sebagaimana telah dirubah tanggal 22 Desember 1993 berdasarkan akte Akte notaris Harun Kamil , SH .No.42 kemudian dialihkan berdasarkan akte notaris Sri Rahayu, SH. No 4 tanggal 9 Juli 1999 kepada yayasan pendidikan dan pelatih global yang dididirikan berdasarkan akte No. 12 tanggal 14 Februari 1995 Notaris MMI Wiardi, yang dirubah namanya menjadi Yayasan Almatama Bawono Loka berdasarkan Akte Notaris Sri Rahayu ,HP,SH No.5 tanggal 17 Februari 2000, Akte Perubahan Siti Mariam Mochtar W, No.08 tgl. 31 Juli 2006 dan mempunyai susunan pengurus :

Ketua : Drs.Itjang Djunhair Gunawan ,Ak ,MBA

Sekretaris : S. Zaldy Gunawan, S.T., M.Eng.

Bendahara : Dra .RR.Niken Kelasworo

Yayasan Alamatama Buwono Loka mempunyai tugas menyelenggarakan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia dengan program studi Diploma III, Sarjana dan Pasca Sarjana.

#### **3.2. Organisasi**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia terdiri atas:

1. Dewan Penyantun .
2. Ketua dan Pembantu Ketua.
3. Senat Sekolah Tinggi.
4. Jurusan.
5. Program Pasca Sarjana ( M.M).
6. Dosen.
7. Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
8. Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan.
9. Bagian Administrasi Umum.
10. Unit Pelaksana Teknik.
  - Perpustakaan
  - Laboratorium Komputer
  - Laboratrium Akuntansi

### **3.2.1. Dewan Penyantun**

Dewan Penyantun terdiri dari tokoh masyarakat yang membantu dalam memecahkan masalah-masalah STIE Bisnis Indonesia dan diharapkan berperan aktif untuk mengarahkan sumber daya masyarakat.

Anggota Dewan Penyantun diangkat dan diberhentikan oleh ketua setelah mendapat pertimbangan senat. Pengurus Dewan Penyantun dipilih oleh dan diantara para anggota Dewan Penyantun. Hal-hal lain yang menyangkut keanggotaan, fungsi dan wewenang Dewan Penyantun ditetapkan oleh ketua yayasan setelah mendapatkan pertimbangan senat ST IE Bisnis Indonesia.

### 3.2.2 Ketua Dan Pembantu Ketua

Ketua adalah Pimpinan STIE Bisnis Indonesia yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada yayasan.

Ketua Mempunyai Tugas :

1. Memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, membina tenaga kependidikan, mahasiswa, tenaga administrasi serta hubungannya dengan lingkungan.
2. Membina dan melaksanakan kerjasama dengan instansi, badan swasta dan masyarakat untuk memecahkan persoalan yang timbul, terutama yang menyangkut bidang tanggung jawabnya.

Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya ketua dibantu oleh pembantu ketua yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada ketua.

Pembantu Ketua terdiri dari :

- a. Pembantu Ketua I : Bidang Akademik.
- b. Pembantu Ketua II : Bidang Keuangan dan Administrasi Umum.
- c. Pembantu Ketua III : Bidang Kemahasiswaan.

Pembantu Ketua I mempunyai tugas membantu Ketua dalam memimpin pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Pembantu Ketua II mempunyai tugas membantu Ketua dalam pelaksanaan kegiatan dibidang keuangan dan administrasi umum.

Pembantu Ketua III mempunyai tugas membantu Ketua dalam pelaksanaan kegiatan dibidang pembinaan serta layanan kesejahteraan mahasiswa dan alumni.

Apabila Ketua berhalangan tidak tetap, Ketua menunjuk Pembantu Ketua I sebagai pelaksana harian dan bilamana berhalangan tetap, penyelenggara STIE Bisnis Indonesia mengangkat pejabat Pembantu Ketua I Sebagai Ketua Sementara, sebelum mengangkat Ketua baru.

Pembantu Ketua diangkat dan diberhentikan oleh Yayasan Almatama Buwono Loka atas usul Senat.

Masa Jabatan Ketua dan Pembantu Ketua adalah empat tahun dan dapat diangkat kembali dengan ketentuan tidak boleh dua kali berturut-turut.

### **3.2.3. Unsur-Unsur Pelaksana**

Unsur-unsur pelaksana dalam ST IE Bisnis Indonesia adalah:

1. Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian.
2. Pusat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat yang dipimpin oleh seorang Kepala.
3. Bagian Administrasi Umum yang dipimpin oleh seorang Kepala.
4. Unit-unit Pelaksana Teknis lainnya yang dipimpin oleh seorang Kepala.

Para pimpinan unit tersebut diatas masing-masing bertanggung jawab kepada ketua STIE Bisnis Indonesia.

Unsur-unsur Pelaksana STIE Bisnis Indonesia mempunyai tugas mengkoordinasikan dan melaksanakan pendidikan akademik dan atau profesional.

Untuk menyelenggarakan tugas-tugas tersebut unsur-unsur pelaksana STIE Bisnis Indonesia mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan dan mengembangkan pendidikan;

- b. Melaksanakan penelitian untuk mengembangkan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan atau kesenian;
- c. Melaksanakan Pengabdian Kepada Masyarakat;
- d. Melaksanakan Pembinaan Sivitas Akademika ;
- e. Melaksanakan urusan tata usaha Sekolah Tinggi.

#### **3.2.4. Senat Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia**

Senat STIE Bisnis Indonesia merupakan bagian normatif dan perwakilan tertinggi pada STIE Bisnis Indonesia.

Senat STIE Bisnis Indonesia mempunyai tugas pokok sebagai berikut :

1. Merumuskan kebijakan akademik dan pengembangan sekolah tinggi;
2. Merumuskan kebijakan Penilaian Prestasi akademik dan pengembangan kecakapan serta kepribadian Sivitas Akademika;
3. Merumuskan norma dan tolak ukur penyelenggaraan Sekolah Tinggi;
4. Memberikan persetujuan atas Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja STIE Bisnis Indonesia yang diajukan oleh Ketua STIE Bisnis Indonesia.
5. Menilai pertanggungjawaban Ketua STIE Bisnis Indonesia atau pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan.
6. Merumuskan Peraturan pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik dan otonomi keilmuan pada STIE Bisnis Indonesia.
7. Memberikan Pertimbangan kepada penyelenggara Perguruan Tinggi berkenan dengan calon-calon yang diusulkan untuk diangkat menjadi Ketua STIE Bisnis Indonesia dan Dosen yang dicalonkan memangku Jabatan akademik di atas Lektor.

8. Menegaskan norma-norma yang berlaku bagi sivitas akademika.

Senat STIE Bisnis Indonesia terdiri atas guru besar, Ketua, Pembantu Ketua, Ketua Jurusan dan Wakil Dosen.

Senat STIE Bisnis Indonesia dipimpin oleh Ketua yang didampingi Sekretaris Senat yang dipilih diantara para anggota.

Dalam melaksanakan tugasnya Senat STIE Bisnis Indonesia dapat membentuk komisi-komisi yang beraanggotakan anggota Senat STIE Bisnis Indonesia dan bila dianggap perlu ditambah anggota lain.

Tata cara pengambilan keputusan dalam rapat senat STIE Bisnis Indonesia berdasarkan azas musyawarah dan mufakat.

### **3.2.5. Jurusan**

Jurusan / Bagian adalah unsur pelaksanaan akademik pada STIE Bisnis Indonesia yang melaksanakan pendidikan akademik dan atau profesional dalam sebagian atau satu cabang ilmu pengetahuan teknologi dan atau kesenian tertentu.

Jurusan atau bagian dipimpin oleh Ketua Jurusan atau Bagian yang dipilih diantara dosen dan bertanggung jawab langsung kepada Ketua.

Dalam melaksanakan tugas, Ketua Jurusan atau Bagian dibantu oleh seorang Sekretaris Jurusan atau Bagian.

Jurusan atau Bagian terdiri atas :

- a. Ketua dan Sekretaris Jurusan Atau Bagian ;
- b. Dosen.

Laboratorium / studio merupakan perangkat penunjang pelaksanaan pendidikan pada jurusan / bagian dalam pendidikan akademik dan atau profesional .

Laboratorium / studio dipimpin oleh seorang dosen yang keahliannya telah memenuhi persyaratan sesuai dengan cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian dan bertanggung jawab langsung kepada ketua Jurusan atau Bagian. Laboratorium atau Studio mempunyai tugas melakukan kegiatan dalam cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian tertentu sebagai penunjang pelaksanaan tugas pokok Jurusan atau Bagian sesuai dengan ketentuan bidang yang bersangkutan.

### **3.2.6. Program Pasca Sarjana**

Program Pasca Sarjana adalah unsur pelaksanaan sebagian tugas dan fungsi STIE Bisnis Indonesia yang berada dibawah Ketua. Program Pasca Sarjana dipimpin oleh Direktur yang bertanggung jawab langsung kepada ketua. Dalam melaksanakan tugas Direktur dibantu oleh 2 ( dua ) orang Asisten Direktur. Asisten Direktur berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur. Program Pasca Sarjana mempunyai tugas melaksanakan pendidikan Program Magister. Untuk menyelenggarakan tugas Program Pasca Sarjana mempunyai fungsi :

- a. Meaksanakan dan Mengemabangkan Pendidikan
- b. Melaksanakan Penelitian untuk Mengembangkan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan atau Kesenian.
- c. Melaksanakan Pengabdian kepada masyarakat.
- d. Melaksanakan pembinaan sivitas Akademik.
- e. Melaksanakan urusan tata usaha Program Pasca Sarjana.

Program Pasca Sarjana Terdiri Atas :

- a. Direktur dan Asisten Direktur ;
- b. Sub Bagian Tata Usaha;
- c. Program Studi ;
- d. Dosen.

Direktur mempunyai tugas memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan membina tenaga kependidikan, mahasiswa, tenaga administrasi program pasca sarjana dan bertanggung jawab kepada ketua.

Asisten Direktur Terdiri atas :

- a. Asisten Direktur bidang akademik selanjutnya disebut Asisten Direktur I.
- b. Asisten Direktur bidang administrasi umum selanjutnya disebut Asisten Direktur II.

Asisten Direktur I Mempunyai tugas membantu Direktur dalam memimpin pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta urusan kemahasiswaan.

Asisten Direktur II mempunyai tugas membantu Direktur dalam memimpin pelaksanaan kegiatan dibidang administrasi umum.

Program Studi adalah unsur pelaksanaan Program Pasca Sarjana dibidang studi tertentu yan berada dibawah Direktur. Program studi dipimpin oleh ketua Pasca Sarjana studi yang dipilih diantara dosen dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur.

Penutupan ST IE Bisnis Indonesia ditetapkan oleh yayasan setelah mendapatkan persetujuan menteri. Penambahan dan Penutupan jurusan / bagian, program studi

dan program S2 ditetapkan oleh yayasan setelah mendapat pertimbangan senat dan persetujuan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi.

Penambahan dan Penutupan jumlah laboratorium / studio pada setiap jurusan / bagian ditetapkan oleh yayasan setelah mendapatkan pertimbangan dari senat ST IE Bisnis Indonesia.

Pendirian dan Perubahan bentuk ST IE Bisnis Indonesia ditetapkan oleh Ketua Yayasan setelah mendapatkan persetujuan tertulis dari menteri.

### **3.2.7. Dosen**

Dosen adalah tenaga pengajar di lingkungan ST IE Bisnis Indonesia yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Ketua.

Dosen terdiri dari :

- a. Dosen Biasa;
- b. Dosen Luar Biasa;
- c. Dosen Tamu.

Jenis dan Jabatan kepangkatan dosen tersebut diatur sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Dosen adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh BPH Yayasan setelah mendapatkan pertimbangan senat dan persetujuan yayasan, dengan tugas mengajar pada ST IE Bisnis Indonesia.

### **3.2.8. Pusat Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat**

Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat adalah unsur pelaksanaan akademik yang melaksanakan sebagian tugas pokok dan fungsi ST IE Bisnis Indonesia yang berada di bawah Ketua. Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada

masyarakat dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab langsung kepada Ketua. Dalam melaksanakan tugas Kepala dibantu oleh seorang sekretaris. Pusat Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat mempunyai tugas melaksanakan, mengkoordinasikan, memantau dan menilai pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta ikut mengusahakan mengendalikan administrasi dan sumber daya yang diperlukan.

Untuk menyelenggarakan tugas, pusat penelitian dan pengabdian pada masyarakat mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan penelitian ilmiah murni, teknologi dan atau kesenian;
- b. Melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, ilmu pengetahuan dan kesenian tertentu untuk penunjang pembangunan.
- c. Melaksanakan penelitian untuk pendidikan dan pengembangan institusi;
- d. Melaksanakan penelitian ilmu pengetahuan dan teknologi serta penelitian untuk mengembangkan konsepsi pembangunan nasional, wilayah dan atau daerah melalui kerjasama baik didalam maupun dengan luar negeri.
- e. Melaksanakan urusan tata usaha.

Pusat Penelitian pada Masyarakat terdiri atas :

- a. Kepala;
- b. Sekretaris;
- c. Tenaga Penelitian;

Untuk menyelenggarakan tugas bagian administrasi akademik dan kemahasiswaan mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan administrasi Pendidikan;

- b. Melaksanakan administrasi kemahasiswaan;
- c. Melaksanakan administrasi kerjasama.

### **3.2.9. Bagian Administrasi Akademik Dan Kemahasiswaan**

Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) adalah unsur pembantu pimpinan dibidang administrasi akademik yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada ketua melalui Puket I untuk bidang akademik dan Puket III untuk bidang kemahasiswaan.

Bagian administrasi akademik dan kemahasiswaan dipimpin oleh Kepala.

Bagian administrasi akademik dan kemahasiswaan mempunyai tugas memberikan layanan administrasi di bidang akademik dan kemahasiswaan di lingkungan ST IE Bisnis Indonesia. Untuk menyelenggarakan tugas bagian Administrasi akademik dan kemahasiswaan mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan administrasi pendidikan
- b. Melaksanakan administrasi Kemahasiswaan
- c. Melaksanakan administrasi kerjasama.

Bagian Administrasi Akademik terdiri atas :

- a. Sub bagian administrasi pendidikan;
- b. Sub bagian administrasi Kemahasiswaan
- c. Sub bagian kerjasama.

Sub Bagian Administrasi Pendidikan mempunyai tugas melaksanakan administrasi akademik. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut sub bagian Administrasi Pendidikan mempunyai fungsi:

- a. Melaksanakan administrasi penddikan;

- b. Melaksanakan registrasi statistik ;
- c. Melaksanakan administrasi sarana pendidikan.

Sub Bagian Kerja sama mempunyai tugas melaksanakan administrasi kerjasama.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut sub bagian kerjasama mempunyai fungsi:

- a. Melaksanakan administrasi kerjasama dalam negeri;
- b. Melaksanakan administrasi kerjasama luar negeri.

Sub bagian administrasi kemahasiswaan mempunyai tugas memberikan layanan administrasi dibidang kemahasiswaan dilingkungan ST IE Bisnis Indonesia.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut sub bagian administrasi kemahasiswaan mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan administrasi Minat dan Penalaran;
- b. Melaksanakan administrasi informasi kemahasiswaan;
- c. Melaksanakan layanan kesejahteraan mahasiswa.

### **3.2.10. Bagian Administrasi Umum**

Bagian administrasi umum adalah unsur pembantu pimpinan dibidang administrasi umum yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada ketua, melalui Puket II. Bagian administrasi umum dipimpin oleh seorang kepala.

Bagian administrasi umum mempunyai tugas memberikan layanan administrasi dibidang umum dan keuangan di lingkungan ST IE Bisnis Indonesia.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut bagian administrasi umum mempunyai fungsi:

- a. Melaksanakan tata usaha dan rumah tangga ;
- b. Melaksanakan urusan hukum dan tata laksana

- c. Melaksanakan administrasi perlengkapan dan keuangan.

Bagian Administrasi Umum terdiri dari :

- a. Sub Bagian Tata usaha dan rumah tangga ;
- b. Sub Bagian Hukum dan Tatalaksana;
- c. Sub Bagian Kepegawaian;
- d. Sub Bagian Perlengkapan;

Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga bertanggung jawab kepada kepala Bagian Administrasi Umum.

Sub Bagaian Tata Usaha dan Rumah Tangga mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga.

Untuk menyelenggarakan tugas Sub Bagian Tata Usaha Rumah Tangga mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan administrasi umum dan dokumentasi;
- b. Melaksanakan urusan Keprotokolan;
- c. Melaksanakan urusan keamanan dan ketertiban kampus, kebersihan dan keindahan kampus serta lingkungan;
- d. Mengatur tata ruang kampus dan penggunaannya.

Sub bagian hukum dan tatalaksana mempunyai tugas melaksanakan urusan hukum dan tatalaksana.

Untuk melaksanakan tugas sub bagian hukum dan tatalaksana mempunyai fungsi.

- a. Melaksanakan urusan hukum / peraturan-peraturan .
- b. Melaksanakan urusan tatalaksana.

Sub Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan tugas urusan kepegawaian.

Untuk melaksanakan tugas Sub Bagian kepegawaian mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan administrasi tenaga akademik;
- b. Melaksanakan administrasi tenaga administrasi ;
- c. Melaksanakan administrasi tenaga penunjang .

Sub bagian perlengkapan mempunyai tugas melaksanakan administrasi perlengkapan.

Untuk melaksanakan tugas, sub bagian perlengkapan mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan administrasi pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan.
- b. Melaksanakan Inventarisasi dan mempersiapkan usul penghapusan barang perlengkapan.

### **3.2.11. Unit Pelaksana Teknis**

Perpustakaan adalah unit pelaksana teknis di bidang perpustakaan yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada ketua dan pembinaannya dilakukan oleh pembantu ketua I. Perpustakaan dipimpin oleh seorang kepala yang diangkat oleh ketua. Perpustakaan mempunyai tugas memberikan layanan bahan pustaka untuk keperluan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk menyelenggarakan tugas perpustakaan mempunyai fungsi :

- a. Menyediakan dan mengolah bahan pustaka;
- b. Memberikan layanan dan pendayagunaan bahan pustaka;
- c. Memelihara bahan pustaka;
- d. Melakukan layanan referensi;

- e. Melakukan urusan tata usaha perpustakaan.

Perpustakaan terdiri atas :

- a. Kepala
- b. Kelompok perpustakaan.

Kelompok Perpustakaan terdiri atas sejumlah pustakawan dalam jabatan fungsional. Kelompok pustakawan bertanggung jawab kepada kepala pustakawan.

Jumlah pustakawan ditetapkan menurut kebutuhan. Jenis dan jenjang pustakawan diatur sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Laboratorium/studio adalah unit pelaksana teknis yang berfungsi melakukan kegiatan tertentu sebagai penunjang pelaksanaan kegiatan akademik dan bertanggung jawab langsung kepada ketua dan pembinaannya dilakukan oleh pembantu ketua I. Laboratorium / studio dipimpin oleh seorang kepala.

Pusat komputer adalah unit pelaksana teknis di bidang pengolahan data yang berada dan bertanggung jawab langsung kepada ketua dan pembinaannya oleh pembantu ketua I. Pusat komputer dipimpin oleh seorang kepala. Pusat komputer mempunyai tugas mengumpulkan, mengelola, menyajikan dan menyimpan data dan program-program pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Untuk menyelenggarakan tugas, pusat komputer mempunyai fungsi :

- a. Mengumpulkan, menyimpan dan mengelola data informasi;
- b. Menyajikan data informasi;
- c. Melakukan urusan tata usaha pusat komputer.

Pusat komputer terdiri atas :

- a. Kepala;

b. Kelompok Tenaga Akademik dan Tenaga Teknis Komputer.

Kelompok tenaga akademik dan tenaga teknis komputer terdiri atas sejumlah tenaga akademik dan tenaga teknis komputer dalam jabatan fungsional dibidang pengelolaan data. Kelompok tenaga akademik dan tenaga teknis komputer dipimpin oleh seorang tenaga senior yang ditunjukkan diantara tenaga akademik dan tenaga teknis komputer. Jumlah tenaga akademik dan tenaga teknis komputer ditetapkan menurut kebutuhan.

Jenis dan jenjang tenaga akademik dan tenaga teknis komputer diatur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **3.2.12. Kemahasiswaan**

Mahasiswa STIE Bisnis Indonesia adalah peserta didik yang terdaftar di STIE Bisnis Indonesia dan merupakan bagian sivitas akademika STIE Bisnis Indonesia. Bidang kemahasiswaan merupakan subsistem pendidikan tinggi yang mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, pengelolaan, pengendalian dan pengadaan, serta evaluasi kegiatan ekstra kurikuler yang meliputi perkembangan penalaran keilmuan mahasiswa, pengembangan minat dan kegemaran, peningkatan kesejahteraan, serta usaha penunjangnya.

Hak mahasiswa :

- a. Menggunakan kebebasan akademik secara bertanggung jawab untuk menuntut dan mengkaji ilmu sesuai dengan norma dan susila yang berlaku di STIE Bisnis Indonesia .
- b. Memperoleh pengajaran yang sebaik-baiknya dan layanan bidang akademik sesuai dengan minat, bakat, kegemaran dan kemampuannya.

- c. Memanfaatkan fasilitas yang ada di STIE Bisnis Indonesia, dalam rangka kelancaran proses belajar.
- d. Mendapat bimbingan dari dosen yang bertanggung jawab atas program studi yang diikutinya serta hasil pelajarannya.
- e. Memperoleh layanan informal yang berkaitan dengan program studi yang diikutinya, serta hasil pelajarannya.
- f. Menyelesaikan studi lebih awal dari jadwal yang ditetapkan dan sesuai dengan persyaratan yang berlaku.
- g. Memperoleh layanan kesejahteraan sesuai dengan peraturan dan sesuai dengan persyaratan yang berlaku.
- h. Memanfaatkan sumber daya STIE Bisnis Indonesia melalui perwakilan/ organisasi kemahasiswaan yang mengurus dan mengatur, minat dan tata kehidupan bermasyarakat.
- i. Pindah ke perguruan tinggi lain atau program studi lainya bilamana memenuhi persyaratan penerimaan mahasiswa atau program studi yang hendak di mulai, dan bilamana daya tampung perguruan tinggi atau program studi yang bersangkutan memungkinkan.
- j. Ikut serta dalam kegiatan ekstra kurikuler STIE Bisnis Indonesia .
- k. Memperoleh layanan khusus bilamana menyandang cacat.

Kewajiban Mahasiswa :

- a. Ikut menanggung biaya penyelenggaraan pendidikan, kecuali bagi mahasiswa yang dibebaskan dari kewajiban sesuai dengan peraturan yang berlaku.

- b. Mematuhi semua peraturan/ketentuan yang berlaku pada STIE Bisnis Indonesia .
- c. Menghormati tenaga pendidik dan atau tenaga administrasi di lingkungan STIE Bisnis Indonesia.
- d. Ikut memelihara sarana dan prasarana serta kebersihan, ketertiban dan keamanan kampus STIE Bisnis Indonesia.
- e. Menghargai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.
- f. Menjunjung tinggi kebudayaan nasional.
- g. Berkewajiban menjaga nama baik Almamater STIE Bisnis Indonesia .

Organisasi kemahasiswaan STIE Bisnis Indonesia adalah wahana dan sarana pengembangan diri mahasiswa kearah perluasan wawasan dan peningkatan kecendekiawan serta integrasi kepribadian manusia pancasila yang cerdas, berdasarkan prinsip memanusiakan manusia sesuai dengan hakekat manusia.

Tugas pokok BEM:

BEM STIEBI mempunyai tugas pokok merencanakan dan melaksanakna kegiatan ekstra kurikuler terutama yang bersifat penalaran dan keilmuan, garis-garis program yang ditetapkan, serta memberikan pendapat, usul dan saran kepada pimpinan STIE Bisnis Indonesia terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi dan pencapaian tujuan pendidikan tinggi.

BEM STIEBI berfungsi sebagai forum :

- Perwakilan mahasiswa ditingkat STIE Bisnis Indonesia untuk menampung dan menyalurkan aspirasi mahasiswa dalam lingkungan STIE Bisnis Indonesia.

- Perencanaan dan penetapan garis-garis besar program kegiatan mahasiswa ditingkat STIE Bisnis Indonesia
- Komunikasi mahasiswa antara organisasi kemahasiswaan jurusan dan unit kegiatan organisasi ditingkat STIE Bisnis Indonesia .
- Koordinasi kegiatan-kegiatan ekstra kulikuler ditingkat STIE Bisnis Indonesia serta mengembangkan kegiatan ekstra kurikuler terutama yang bersifat penalaran dan keilmuan.

Kepengurusan BEM terdiri dari : Ketua Umum, Sekretaris dan koordinator bidang, masing-masing bidang penalaran, kesejahteraan , minat dan kegemaran dan pengabdian kepada masyarakat.

Unit Kegiatan Kemahasiswaan ( UKM )

UKM berfungsi sebagai wahana untuk merencanakan, melaksanakan dan mengembangkan kegiatan ekstra kulikuler di tingkat Sekolah Tinggi yang bersifat keilmuan, minat dan kegemaran, kesejahteraan mahasiswa serta pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan UKM terdiri dari mahasiswa yang terdaftar dan aktif mengikuti kegiatan pendidikan di STIE Bisnis Indonesia.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, pengurusnya UKM bertanggung jawab kepada ketua, melalui pembantu ketua bidang kemahasiswaan. Kegiatan kemahasiswaan dikategorikan sebagai kegiatan ekstra kurikuler yang meliputi: kegiatan penalaran dan keilmuan mahasiswa, kegiatan minat dan kegemaran mahasiswa, bakti sosial mahasiswa.

Alumni adalah semua tamatan dari STIE Bisnis Indonesia setelah studi minimal satu tahun.

Untuk menggalang rasa persatuan serta menjalin komunikasi alumni dalam upaya menunjang pencapaian tujuan pendidikan, STIE Bisnis Indonesia dapat membentuk organisasi alumni yang non struktural.

### **3.3. Bidang Usaha dan Aktivitas**

STIE Bisnis Indonesia bergerak dalam bidang jasa pendidikan. STIE Bisnis Indonesia memiliki 5 program studi, yaitu; D3 Akuntansi, D3 Manajemen Keuangan dan Perbankan, S1 Manajemen, S1 Akuntansi dan Pasca Sarjana Magister Manajemen. Berdiri sejak tahun 1991 dan telah memiliki alumni lebih dari 2000 orang yang tersebar di seluruh Indonesia. Menyelenggarakan pendidikan merupakan aktivitas masyarakat kampus yang utama selain dari kegiatan mahasiswa yang tergabung dalam BEM dan UKM.

Dalam rangka menunjang kegiatan perkuliahan maka sarana dan prasarana disesuaikan dengan perkembangan STIE Bisnis Indonesia yang ditetapkan oleh yayasan atas usulan ketua.

Tata Pengelolaan sarana dan prasarana yang bersumber dari dana pemerintah di selenggarakan berdasarkan ketentuan yang berlaku bagi pengelolaan kekayaan negara.

Tata pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan yang tidak berasal dari dana pemerintah diatur oleh ketua atas persetujuan yayasan.

Pembiayaan STIE Bisnis Indonesia diperoleh dari : Yayasan, mahasiswa melalui sumbangan pembangunan dan uang kuliah, bantuan pemerintah, alumni STIE Bisnis Indonesia, masyarakat melalui berbagai lembaga kemasyarakatan, dan

usaha-usaha lainnya yang sah, serta bantuan lain yang tidak mengikat baik dari dalam maupun dari luar negeri.

Ketua membentuk panitia anggaran yang bertugas menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja STIE Bisnis Indonesia untuk setiap tahun.

Ketua berkewajiban mengajukan rencana anggaran pendapatan dan belanja STIE Bisnis Indonesia kepada senat STIE Bisnis Indonesia setiap tahunnya untuk dibahas bersama senat dan selanjutnya diusulkan kepada yayasan untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan. Anggaran pendapatan dan belanja STIE Bisnis Indonesia dipergunakan / dikelola oleh ketua sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### **3.4. Data Dokumentasi**

STIE Bisnis Indonesia memiliki 30 orang karyawan tetap, laki-laki sebanyak 22 orang dan wanita sebanyak 8 orang. Tingkat pendidikan 80% lulusan Sarjana dan Pasca Sarjana (S1= 19 orang, S2=5 orang, dan S3= 2 orang), dan sisanya lulusan SMU. Masing-masing karyawan memiliki tugas dan wewenang sesuai job desknya.

STIE Bisnis Indonesia yang dipimpin oleh seorang Ketua pada saat ini memiliki pemimpin yang mampu menjalankan STIE Bisnis Indonesia kearah yang lebih baik, bahkan peran pimpinan saat ini sangat besar dan berpengaruh terhadap kebijakan lembaga. Sejak tahun 2007 ketika terjadi pergantian Ketua maka telah banyak perubahan besar pada manajemen lembaga diantaranya:

Kepemimpinan:

- a. Tata tertib karyawan ditegakkan, yaitu dengan memperketat absensi kehadiran karyawan. Pemberian sanksi administrasi bagi yang terlambat dan bolos kerja diberlakukan, sehingga karyawan menjadi disiplin.
- b. Setiap karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai job desk masing-masing.
- c. Setiap dua minggu sekali mengadakan rapat rutin membahas tentang hambatan yang dihadapi dalam pekerjaan dan pemecahan masalahnya.
- d. Memberikan teguran/sanksi bagi karyawan yang melakukan kesalahan/pelanggaran.
- e. Kekuasaan tertinggi berada dalam pucuk pimpinan.

Kepuasan kerja:

- a. Penyesuaian gaji sesuai jabatan, pendidikan dan golongan akademik masih belum maksimal.
- b. Peningkatan sumber daya manusia dengan mengikuti seminar dan pelatihan secara bergilir sesuai bidang keahlian.
- c. Kesejahteraan karyawan di jamin dengan ikut serta program Jamsostek, Dana Pensiun Manulife dan Asuransi Kesehatan Manulife.
- d. Company Gathering untuk mempererat kekeluargaan, kebersamaan dan kekompakan antar karyawan setiap satu tahun sekali.

- e. Memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dalam bentuk Piagam Penghargaan.

Kinerja karyawan:

- a. Evaluasi kinerja karyawan setiap tahun.
- b. Selalu memberi arahan dan instruksi yang tegas terkait dengan permasalahan pekerjaan.
- c. Permasalahan dalam pekerjaan dapat diminimalisir.
- d. Konflik internal cenderung kecil.
- e. Kerjasama antar bagian sangat baik.

STIE Bisnis Indonesia memiliki standar prosedur yang sudah baik dan seluruh karyawan menjalankan sesuai tugasnya. Karyawan pada umumnya sudah memiliki masa kerja diatas 5 tahun dan loyalitasnya sangat baik terhadap lembaga. Sangat jarang karyawan yang mangkir dan bolos tanpa alasan serta tingkat disiplin cenderung tinggi. Konflik antar personal sangat jarang terjadi, bahkan suasana kekeluargaan lebih dirasakan oleh karyawan. Kerjasama dan komunikasi terjalin baik dan suasana kerja kondusif.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

Pada bab ini akan membahas hasil-hasil penelitian dengan menguji variabel-variabel penelitian.

##### 4.1.1. UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS

###### a. Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas dari setiap konstruk yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan bantuan software SPSS versi 13.0. Menurut Sekaran, (2003:311) *Cronbach's coefficient alpha* yang cukup dapat diterima (*acceptable*) adalah yang bernilai antara 0,60 sampai 0,70 atau lebih.

Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing konstruk ditampilkan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1

Hasil Pengujian Reliabilitas

| Variabel       | Jumlah Pertanyaan | <i>Croanbach's Alpha</i> | Keputusan       |
|----------------|-------------------|--------------------------|-----------------|
| Kepemimpinan   | 5                 | 0.711                    | <i>Reliable</i> |
| Kepuasan Kerja | 4                 | 0.689                    | <i>Reliable</i> |
| Kinerja        | 8                 | 0.846                    | <i>Reliable</i> |

Sumber : data diolah, SPSS 13.0

Berdasarkan tabel diatas, koefisien *Cronbach's Alpha* pada konstruk yang digunakan dalam penelitian memenuhi kriteria reliabilitas yang direkomendasikan Sekaran (2003:311).

Kepemimpinan ditinjau dari lima butir pernyataan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,711. Kepuasan Kerja dengan empat butir pernyataan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,689. Selanjutnya variabel Kinerja dengan delapan butir pernyataan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,846.

Dengan demikian, jika semua konstruk dalam penelitian mempunyai koefisien *Cronbach's Alpha* minimal 0,60 atau lebih, maka jawaban rersponden terhadap pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk adalah konsisten dan konstruk dapat dihandalkan (*reliable*).

#### **b. Pengujian Validitas**

Pengujian validitas dilakukan dengan mencari korelasi dari setiap indikator terhadap skor totalnya dengan menggunakan rumus teknik korelasi "*Product Moment*" dengan bantuan software SPSS versi 13.0.

Adapun dasar pengambilan keputusan uji validitas adalah dengan membandingkan *p-value* dengan *level of significant* yang digunakan yaitu sebesar 5%. Jika *p-value* kurang dari alpha 0,05 maka item pernyataan valid, demikian pula sebaliknya jika *p-value* lebih besar dari alpha 0,05 maka item pernyataan tidak valid.

Hasil pengujian validitas untuk konstruk Kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2

## Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan

| Indikator | <i>Pearson Correlation</i> | Sig.  | Keputusan |
|-----------|----------------------------|-------|-----------|
| X1.1      | 0.503**                    | 0.005 | Valid     |
| X1.2      | 0.653**                    | 0.000 | Valid     |
| X1.3      | 0.858**                    | 0.000 | Valid     |
| X1.8      | 0.821**                    | 0.000 | Valid     |
| X1.9      | 0.585**                    | 0.001 | Valid     |

Sumber : data diolah, SPSS 13.0

Pada tabel diatas, diketahui bahwa lima butir pernyataan yang digunakan untuk mengukur konstruk Kepemimpinan memiliki *p-value* 0,000 kurang dari alpha 0,05. Artinya lima butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan dapat mewakili atau membentuk konstruk dari Kepemimpinan.

Tabel 4.3

## Hasil Pengujian Validitas Kepuasan Kerja

| Indikator | <i>Pearson Correlation</i> | Sig.  | Keputusan |
|-----------|----------------------------|-------|-----------|
| X2.1      | 0.456*                     | 0.011 | Valid     |
| X2.2      | 0.720**                    | 0.000 | Valid     |
| X2.3      | 0.441*                     | 0.015 | Valid     |
| X2.4      | 0.382*                     | 0.037 | Valid     |

Sumber : data diolah, SPSS 13.0

Pada tabel diatas, diketahui bahwa empat butir pernyataan yang digunakan untuk mengukur konstruk Kepuasan Kerja memiliki *p-value* 0,000 kurang dari

alpha 0,05. Artinya empat butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan dapat mewakili atau membentuk konstruk dari Kepuasan Kerja.

Tabel 4.4

## Hasil Pengujian Validitas Kinerja Kerja

| Indikator | <i>Pearson Correlation</i> | Sig.  | Keputusan |
|-----------|----------------------------|-------|-----------|
| Y.1       | 0.733**                    | 0.000 | Valid     |
| Y.2       | 0.668**                    | 0.000 | Valid     |
| Y.3       | 0.668**                    | 0.000 | Valid     |
| Y.6       | 0.390*                     | 0.033 | Valid     |
| Y.7       | 0.733*                     | 0.000 | Valid     |
| Y.8       | 0.696**                    | 0.000 | Valid     |
| Y.9       | 0.733**                    | 0.000 | Valid     |
| Y.10      | 0.668**                    | 0.000 | Valid     |

Sumber : data diolah, SPSS 13.0

Pada tabel diatas, diketahui bahwa delapan butir pernyataan yang digunakan untuk mengukur konstruk Kinerja memiliki *p-value* 0,000 kurang dari alpha 0,05. Artinya delapan butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan dapat mewakili atau membentuk konstruk dari Kinerja.

Sebelum dilakukan pengujian regresi yang bertujuan untuk melihat pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja, maka perlu dilakukan uji asumsi klasik. Pengujian ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa model yang diperoleh benar-benar memenuhi asumsi dasar dalam analisis regresi yang meliputi terjadi normalitas, tidak terjadi multikolinearitas, tidak terjadi

autokorelasi dalam penelitian ini tidak perlu dilakukan karena menggunakan data primer, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.1.2. UJI ASUMSI KLASIK

Dalam melakukan analisa, penulis menggunakan perangkat lunak SPSS. Hasil dari analisa akan dibahas pada bagian berikut :

##### 4.1.2.1 Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil pengolahan data Uji Multikolinieritas dapat dilihat pada tabel :

**Tabel 4.5**  
**HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS DENGAN**  
**VIF (*VARIANCE INFLATION FACTORS*)**

| Model |                | Collinearity Statistics |       |
|-------|----------------|-------------------------|-------|
|       |                | Tolerance               | VIF   |
| 1     | KEPEMIMPINAN   | .335                    | 2.988 |
|       | KEPUASAN_KERJA | .335                    | 2.988 |

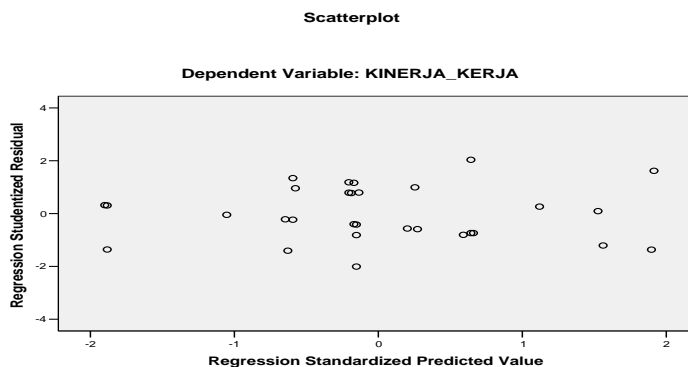
a. Dependent Variable: KINERJA\_KERJA

Dari tabel di atas dapat terlihat nilai *tolerance* dari variabel Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja tidak ada yang menunjukkan di bawah 10% atau melihat *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak ada yang lebih dari 10, maka dapat dikatakan bahwa model regresi ini dari variabel-variabel tersebut tidak ada masalah multikolinieritas atau  $H_0$  diterima.

##### 4.1.2.2. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil pengolahan data Uji Heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**GAMBAR 4.6**  
**HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS DENGAN**  
**SCATTERPLOT**



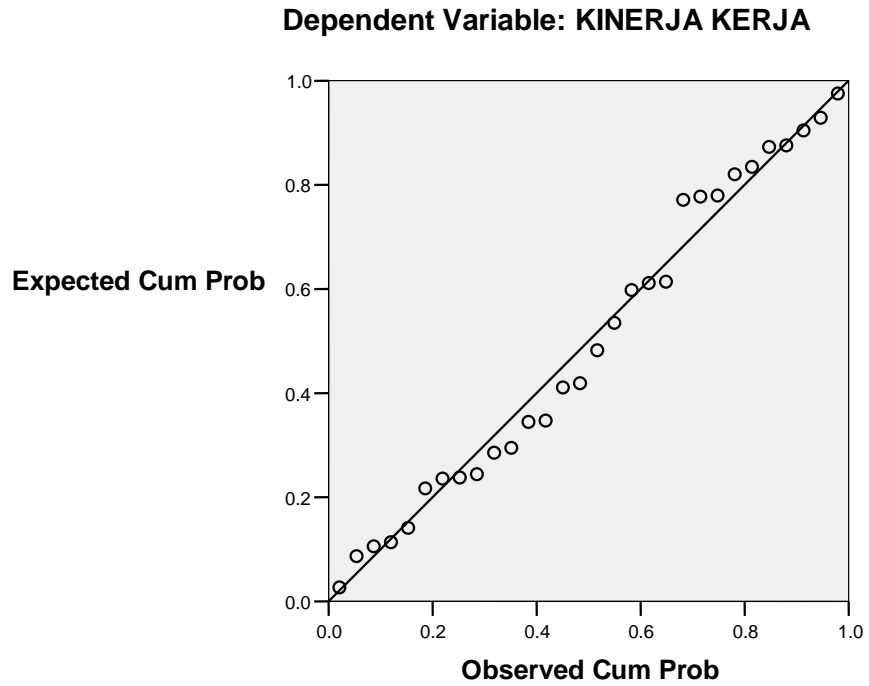
Dari gambar di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi Kinerja Kerja berdasarkan memasukkan variabel independen Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.

#### **4.1.2.4. Uji Normalitas**

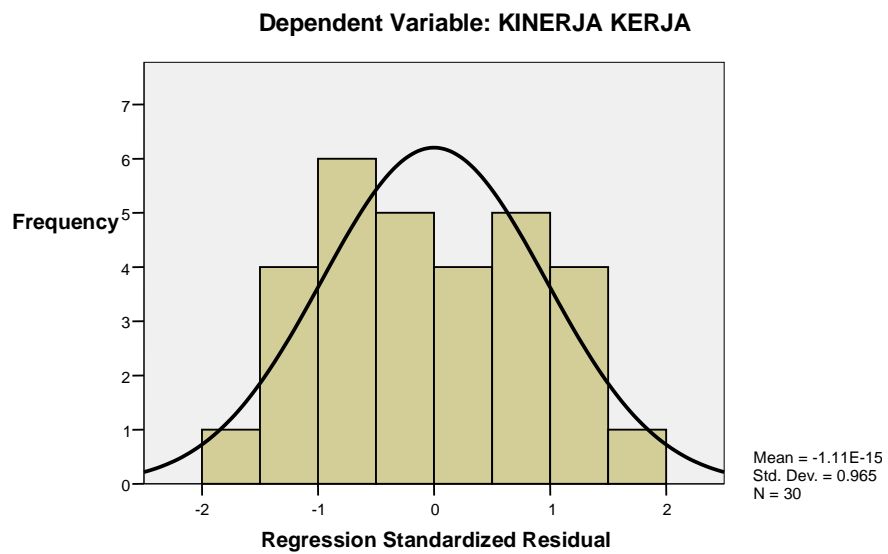
Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel berdistribusi normal atau tidak. Mendeteksi normalitas dilakukan dengan grafik normal pp Plot dan grafik histogram. Ketentuannya adalah jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. atau dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal.

**Gambar 4.7**  
**HASIL UJI NORMALITAS**

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**Histogram**



Dari hasil uji Normalitas diatas terlihat bahwa pada grafik normal pp Plot data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal dan pada grafik histogram menunjukkan pola berdistribusi normal, sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas atau dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal.

#### **4.2. Bahasan Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai signifikansi dari setiap hubungan. *Level of significance* ( $\alpha$ ) yang ditetapkan adalah sebesar 5% yang berarti bahwa batas toleransi kesalahan yang dapat ditolerir adalah sebesar 5%. Dengan kata lain, *level of confidence* dari pengujian hipotesis ini adalah sebesar 95%. Apabila  $p\text{-value} < 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa variabel independen terdapat pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk membuktikan hipotesis, yaitu untuk menguji pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja, digunakan analisis *multiple regression*. Hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS dapat terlihat bahwa hasil dari perhitungan regresi antara Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja (sebagai variabel independen) secara bersama-sama (simultan) dan secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap Kinerja Kerja (variabel dependen).

**Tabel 4.8**  
**HASIL UJI REGRESI KORELASI**

| Variabel       | Koefisien | t <sub>hitung</sub> | t <sub>tabel</sub> | Sig   | F <sub>hitung</sub> | F <sub>tabel</sub> | Sig   | α    |
|----------------|-----------|---------------------|--------------------|-------|---------------------|--------------------|-------|------|
| (Constant)     | 7.765     | -                   | -                  | -     | 13,641              | 3,354              | 0,000 | 0,05 |
| Kepemimpinan   | 0.856     | 3.146               | 1,699              | 0,004 |                     |                    |       |      |
| Kepuasan kerja | 0.050     | 0.161               | 1,699              | 0,873 |                     |                    |       |      |
| R              | 0.709     |                     |                    |       |                     |                    |       |      |
| R <sup>2</sup> | 0.503     |                     |                    |       |                     |                    |       |      |

Sumber : data diolah, SPSS 13.0

Pada tabel diatas besarnya korelasi (R) sebesar 0,709 yang berarti menunjukkan adanya korelasi/hubungan yang kuat antara Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Fadli (2004) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Besarnya *coefficient of determination* (R<sup>2</sup>) adalah 0,503 atau 50,3% yang berarti variabel-variabel bebas dapat menerangkan perubahan pada variabel Kinerja Kerja sebesar 50,3% sedangkan sisanya sebesar 49,7% diterangkan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat dijadikan faktor yang menentukan kinerja karyawan. Hal Ini sesuai dengan fakta dilapangan dimana pimpinan sangat berpengaruh terhadap karyawan, diantaranya sanksi yang tegas bagi pelanggaran kerja, suara pimpinan merupakan perintah bagi bawahannya, dan adanya komitmen yang tinggi terhadap organisasi sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Pimpinan juga berhasil mengkomunikasikan kepada bawahan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi serta mengimplementasikannya kedalam peraturan dan kebijakan organisasi, misalnya adanya peraturan yang tegas tentang tata tertib karyawan seperti absensi, peraturan kerja dan prosedur. Jika karyawan terlambat datang akan terkena sanksi

pemotongan uang transport atau sering bolos kerja akan kena sanksi surat peringatan. Arahan dan bimbingan dari pimpinan setiap dua minggu sekali mampu memberikan motivasi yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja kerja. Berdasarkan tabel diatas diketahui dari hasil Uji t yang dilakukan dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5%, derajat kebebasan (*degree of freedom* (df) = 29) dan tingkat keyakinan sebesar 95%. Dapat disimpulkan bahwa :

a. Koefisien untuk Kepemimpinan

- Statistik t hitung didapat angka 3,146
- Oleh karena t hitung > t tabel ( 3,146 > 1,699), maka Ho ditolak berarti ada hubungan positif dan pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Kerja.

Koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0.856 artinya pengaruh variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif artinya jika ada kenaikan sebesar 1% dengan asumsi *ceteris paribus* maka akan meningkatkan variabel kinerja kerja karyawan sebesar 0.856. pengaruh tersebut signifikan pada tingkat kesalahan sebesar 5%. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Fadli (2004) dimana menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh kepada kinerja karyawan.

Hasil tersebut sesuai dengan penelitian-penelitian yang membahas mengenai kepemimpinan terhadap kinerja karyawan seperti Alan (1976) (dikutip dalam Thoha, 2007:35) yang menunjukkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja. Hasil

tersebut sesuai dengan kondisi aktual lembaga/organisasi ini. Dimana Ketua STIE-BI turut serta membantu permasalahan yang dihadapi mengenai tugas yang telah dibebankan kepada karyawan, dan terciptanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan. Dengan kata lain, bawahan juga dapat mempengaruhi kepemimpinan dalam organisasi sehingga tercipta kinerja yang baik.

b. Koefisien untuk Kepuasan Kerja

- Statistik  $t$  hitung didapat angka 0,161
- Oleh karena  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel ( $0,161 < 1,699$ ), maka  $H_0$  diterima berarti tidak ada hubungan positif dan pengaruh signifikan dari variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja.

Dengan melihat hasil uji  $t$  diatas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan dapat digunakan untuk menentukan kinerja kerja. Sementara untuk variabel kepuasan kerja tidak dapat digunakan untuk menentukan kinerja kerja karena dilihat dari hasil diatas tidak ada hubungan positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja ( $t$  hitung  $<$   $t$  tabel ).

Koefisien regresi variabel kepuasan kerja sebesar 0.050 artinya pengaruh variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif artinya jika ada kenaikan sebesar 1% dengan asumsi *ceteris paribus* maka akan meningkatkan variabel kinerja kerja karyawan sebesar 0.050. pengaruh tersebut tidak signifikan pada tingkat kesalahan sebesar 5%. Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa meningkatnya kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan tetapi dari variabel lain yang tidak diteliti oleh penulis. Berdasarkan

data jawaban responden kinerja kerja karyawan tidak dilihat atau diukur dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti upah/gaji, kondisi lingkungan kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja pun bisa juga disebabkan dari faktor lain seperti karakteristik responden seperti usia, gender, loyalitas dari karyawan yang menyebabkan kinerja kerja dari karyawan tetap dipertahankan dan terus ditingkatkan. Namun hasil penelitian ini berbeda dengan teori yang ada, dimana rasa puas karyawan timbul bukan disebabkan oleh indikator-indikator seperti, upah/gaji, kondisi lingkungan kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Namun disebabkan karena adanya perilaku giat bekerja dari karyawan sehingga menyebabkan hasil kerja/prestasi kerja karyawan menjadi baik, loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dan lembaga menimbulkan kinerja yang baik sehingga kepuasan kerja tidak hanya diukur dari gaji, kondisi lingkungan maupun pekerjaan itu sendiri.

Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan teori Maslow yang berpendapat bahwa kepuasan kerja bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Menurut Maslow, manusia mempunyai kebutuhan yang berjenjang berdasarkan hirarki kepentingan yang meliputi : kebutuhan fisiologis, rasa nyaman dan aman, kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Dalam hal ini karyawan merasa sudah puas sehingga pengaruh terhadap kinerja kecil yang dapat dilihat dari hasil jawaban responden variabel kepuasan kerja terhadap kinerja.

Uji Anova atau uji F digunakan untuk menguji model regresi secara simultan (bersama-sama) dengan menggunakan probabilitas 5%, derajat

kebebasan (*degree of freedom* (df) = 29) dan tingkat keyakinan sebesar 95%, terdapat bahwa :

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa nilai F hitung sebesar 13,641 dengan probabilitas 0,000, karena probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Kerja. Hal ini juga dapat dilihat dari  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $13,641 > 2,93$ ), maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti bahwa ada hubungan positif dan pengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan kata lain kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan secara bersama-sama dapat digunakan untuk menentukan kinerja karyawan.

### 4.3. Deskripsi Hasil Responden

#### 4.3.1. Kepemimpinan

**Tabel 4.9**  
**Pimpinan Selalu Memonitor Hasil Pekerjaan**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 8         | 26,66 |
| 2.     | Baik              | 22        | 73,34 |
| 3.     | Cukup             | -         | -     |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan pimpinan selalu memonitor hasil pekerjaan dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 8 orang atau 26,66% dan baik sebanyak 22 orang atau 73,34% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.10**  
**Pimpinan Selalu Mengadakan Rapat Rutin Untuk Tugas-Tugas Pekerjaan**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 10        | 33,33 |
| 2.     | Baik              | 19        | 63,33 |
| 3.     | Cukup             | 1         | 3,34  |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan pimpinan selalu mengadakan rapat rutin untuk tugas-tugas pekerjaan dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 10 orang atau 33,33%, baik sebanyak 19 orang atau 63,33% dan cukup sebanyak 1 orang atau 3,34% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.11**  
**Pimpinan Memberikan Pengarahan dan Petunjuk Terhadap Penyelesaian Pekerjaan**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 4         | 13,34 |
| 2.     | Baik              | 17        | 56,66 |
| 3.     | Cukup             | 6         | 20,00 |
| 4.     | Tidak Baik        | 3         | 10,00 |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan pimpinan memberikan pengarahan dan petunjuk terhadap penyelesaian pekerjaan dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 4 orang atau 13,34%, baik sebanyak 17 orang atau 56,664%, cukup sebanyak 6 orang atau 20%, dan tidak baik sebanyak 3 orang dari 30 orang responden.

**Tabel 4.12**  
**Pimpinan Memberi Perhatian pada Bawahan**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 27        | 90,00 |
| 2.     | Baik              | 3         | 10,00 |
| 3.     | Cukup             | -         | -     |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan pimpinan memberi perhatian pada bawahan dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 27 orang atau 90% dan baik sebanyak 3 orang atau 10% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.13**  
**Pimpinan Memberi Motivasi pada Bawahan**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 1         | 3,34  |
| 2.     | Baik              | 24        | 80,00 |
| 3.     | Cukup             | 5         | 16,66 |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan pimpinan memberi motivasi pada bawahan dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 1 orang atau 3,34%, baik sebanyak 24 orang atau 80,00%, dan cukup sebanyak 5 orang atau 16,66% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.14**  
**Kemampuan Pimpinan dalam Menempatkan Diri Pada Setiap Kesempatan**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 9         | 30,00 |
| 2.     | Baik              | 12        | 40,00 |
| 3.     | Cukup             | 5         | 16,66 |
| 4.     | Tidak Baik        | 4         | 13,34 |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan kemampuan pimpinan dalam menempatkan diri pada setiap kesempatan dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 9 orang atau 30%, baik sebanyak 12 orang atau 40%, cukup sebanyak 5 orang atau 16,66%, dan tidak baik sebanyak 4 orang atau 13,34% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.15**  
**Kemampuan Pimpinan pada Setiap Masalah Pekerjaan**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 2         | 6,67  |
| 2.     | Baik              | 28        | 93,33 |
| 3.     | Cukup             | -         | -     |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan kemampuan pimpinan pada setiap masalah pekerjaan dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 2 orang atau 6,67% dan baik sebanyak 28 orang atau 93,33% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.16**  
**Kemampuan Pimpinan Memberi Teguran pada Bawahan**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 13        | 43,34 |
| 2.     | Baik              | 11        | 36,66 |
| 3.     | Cukup             | 3         | 10,00 |
| 4.     | Tidak Baik        | 3         | 10,00 |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan kemampuan pimpinan memberi teguran pada bawahan dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 13 orang atau 43,34%, baik sebanyak 11 orang atau 36,66%, cukup sebanyak 3 orang atau 10%, dan tidak baik sebanyak 3 orang atau 10% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.17**  
**Pimpinan Selalu Memberi Penilaian Kerjasama Antar Karyawan**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 5         | 16,67 |
| 2.     | Baik              | 25        | 83,33 |
| 3.     | Cukup             | -         | -     |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan pimpinan selalu memberi penilaian kerjasama antar karyawan dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 5 orang atau 16,67% dan baik sebanyak 25 orang atau 83,33% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.18**  
**Cara-cara Pimpinan Memberi Tugas Kepada Bawahan**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 29        | 96,66 |
| 2.     | Baik              | 1         | 3,34  |
| 3.     | Cukup             | -         | -     |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan pimpinan selalu memonitor hasil pekerjaan dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 29 orang atau 96,66% dan baik sebanyak 1 orang atau 3,34% dari 30 orang responden.

#### 4.3.2. Kepuasan Kerja

**Tabel 4.19**  
**Sistem Penggajian Sesuai Tugas dan Tanggung Jawab**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Puas       | 14        | 46,66 |
| 2.     | Puas              | 11        | 36,66 |
| 3.     | Cukup             | 4         | 13,34 |
| 4.     | Tidak Puas        | 1         | 3,34  |
| 5.     | Sangat Puas       | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan sistem penggajian sesuai tugas dan tanggung jawab dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat puas sebanyak 8 orang atau 26,66% dan puas sebanyak 22 orang atau 73,34% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.20**  
**Gaji Sudah Sesuai Dengan Harapan Pegawai**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Puas       | 9         | 30,00 |
| 2.     | Puas              | 10        | 33,33 |
| 3.     | Cukup             | 5         | 16,67 |
| 4.     | Tidak Puas        | 6         | 20,00 |
| 5.     | Sangat Puas       | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan gaji sudah sesuai dengan harapan pegawai dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat puas sebanyak 10 orang atau 33,33%, puas sebanyak 19 orang atau 63,33% dan cukup sebanyak 1 orang atau 3,34% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.21**  
**Ruang Kerja Membuat Pegawai Merasa Nyaman**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Puas       | 1         | 3,33  |
| 2.     | Puas              | 28        | 93,34 |
| 3.     | Cukup             | 1         | 3,33  |
| 4.     | Tidak Puas        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Puas       | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan ruang kerja membuat pegawai merasa nyaman dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat puas sebanyak 1 orang atau 3,33%, puas sebanyak 28 orang atau 93,34%, dan cukup sebanyak 1 orang atau 3,33% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.22**  
**Ketersediaan Peralatan Kerja**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Puas       | 13        | 43,33 |
| 2.     | Puas              | 9         | 30,00 |
| 3.     | Cukup             | 3         | 10,00 |
| 4.     | Tidak Puas        | 5         | 16,64 |
| 5.     | Sangat Puas       | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan ketersediaan peralatan kerja dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat puas sebanyak 13 orang atau 43,33%, puas sebanyak 9 orang atau 30%, cukup sebanyak 3 orang atau 10%, dan tidak puas sebanyak 5 orang atau 16,64% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.23**  
**Hubungan Antar Pegawai Sangat Kekeluargaan**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Puas       | 1         | 3,34  |
| 2.     | Puas              | 24        | 80,00 |
| 3.     | Cukup             | 5         | 16,66 |
| 4.     | Tidak Puas        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Puas       | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan hubungan antar pegawai sangat kekeluargaan dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat puas sebanyak 1 orang atau 3,34%, puas sebanyak 24 orang atau 80,00%, dan cukup sebanyak 5 orang atau 16,66% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.24**  
**Tugas Pekerjaan Sangat Jelas Sesuai Job Description**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Puas       | 25        | 83,33 |
| 2.     | Puas              | 2         | 6,67  |
| 3.     | Cukup             | 3         | 10,00 |
| 4.     | Tidak Puas        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Puas       | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan tugas pekerjaan sangat jelas sesuai *job description* dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat puas sebanyak 25 orang atau 83,33%, puas sebanyak 2 orang atau 6,67%, dan cukup sebanyak 3 orang atau 10% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.25**  
**Kesempatan Meningkatkan Karir**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Puas       | 1         | 3,34  |
| 2.     | Puas              | 23        | 76,66 |
| 3.     | Cukup             | 6         | 20,00 |
| 4.     | Tidak Puas        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Puas       | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan kesempatan meningkatkan karir dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat puas sebanyak 1 orang atau 3,34%, puas sebanyak 23 orang atau 76,66% dan cukup sebanyak 6 orang atau 20% dari 30 orang responden.

### 4.3.3. Kinerja Pegawai

**Tabel 4.26**  
**Kedatangan Selalu Tepat Waktu**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 11        | 36,66 |
| 2.     | Baik              | 18        | 60,00 |
| 3.     | Cukup             | 1         | 3,34  |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan kedatangan selalu tepat waktu dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 11 orang atau 36,66%, baik sebanyak 18 orang atau 60%, dan cukup sebanyak 1 orang atau 3,34% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.27**  
**Waktu Istirahat Digunakan Sesuai Dengan Fungsinya**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 4         | 13,34 |
| 2.     | Baik              | 23        | 76,66 |
| 3.     | Cukup             | 3         | 10,00 |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan waktu istirahat digunakan sesuai dengan fungsinya dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 4 orang atau 13,34%, baik sebanyak 23 orang atau 76,66% dan cukup sebanyak 3 orang atau 10% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.28**  
**Waktu Pulang Sesuai Dengan Waktunya**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 4         | 13,34 |
| 2.     | Baik              | 23        | 76,66 |
| 3.     | Cukup             | 3         | 10,00 |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan waktu pulang sesuai dengan waktunya dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 4 orang atau 13,34%, baik sebanyak 23 orang atau 76,66%, dan cukup sebanyak 3 orang atau 10% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.29**  
**Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 2         | 6,67  |
| 2.     | Baik              | 22        | 73,33 |
| 3.     | Cukup             | 6         | 20,00 |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 2 orang atau 6,67%, baik sebanyak 22 orang atau 73,33%, dan cukup sebanyak 6 orang atau 20% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.30**  
**Hasil Pekerjaan Akurat dan Lengkap**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 5         | 16,67 |
| 2.     | Baik              | 22        | 73,33 |
| 3.     | Cukup             | 3         | 10,00 |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan hasil pekerjaan akurat dan lengkap dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 5 orang atau 16,67%, baik sebanyak 22 orang atau 73,33%, dan cukup sebanyak 3 orang atau 10% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.31**  
**Hasil Pekerjaan Sesuai Tugas Yang Diberikan**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 2         | 6,67  |
| 2.     | Baik              | 27        | 90,00 |
| 3.     | Cukup             | 1         | 3,33  |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan hasil pekerjaan sesuai tugas yang diberikan dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 2 orang atau 6,67%, baik sebanyak 27 orang atau 90%, dan cukup sebanyak 1 orang atau 3,33% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.32**  
**Penguasaan Bidang Pekerjaan Pegawai**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 11        | 36,66 |
| 2.     | Baik              | 18        | 60,00 |
| 3.     | Cukup             | 1         | 3,37  |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan penguasaan bidang pekerjaan pegawai dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 11 orang atau 36,66%, baik sebanyak 18 orang atau 60% dan cukup sebanyak 1 orang atau 3,37% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.33**  
**Pengalaman Bidang Pekerjaan Pegawai**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 4         | 13,33 |
| 2.     | Baik              | 24        | 80,00 |
| 3.     | Cukup             | 2         | 6,66  |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan pengalaman bidang pekerjaan pegawai dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 4 orang atau 13,33%, baik sebanyak 24 orang atau 80%, dan cukup sebanyak 2 orang atau 6,66% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.34**  
**Kerjasama Antar Pegawai**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 11        | 36,66 |
| 2.     | Baik              | 18        | 60,00 |
| 3.     | Cukup             | 1         | 3,33  |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan kerjasama antar pegawai dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 11 orang atau 36,66%, baik sebanyak 18 orang atau 60%, dan cukup sebanyak 1 orang atau 3,33% dari 30 orang responden.

**Tabel 4.35**  
**Memiliki Pergaulan Yang Luas**

| NO     | JAWABAN RESPONDEN | FREKUENSI | %     |
|--------|-------------------|-----------|-------|
| 1.     | Sangat Baik       | 4         | 13,34 |
| 2.     | Baik              | 23        | 76,66 |
| 3.     | Cukup             | 3         | 10,00 |
| 4.     | Tidak Baik        | -         | -     |
| 5.     | Sangat Tidak Baik | -         | -     |
| Jumlah |                   | 30        | 100   |

*Sumber : Data diolah*

Pada tabel diatas mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan memiliki pergaulan yang luas dijelaskan bahwa responden yang berpendapat sangat baik sebanyak 4 orang atau 13,34%, baik sebanyak 23 orang atau 76,66%, dan cukup sebanyak 3 orang atau 10% dari 30 orang responden.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan :

1. Dari hasil uji secara simultan terlihat bahwa nilai F hitung sebesar 13,641 dengan probabilitas 0,000, karena probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Kerja. Hal ini juga dapat dilihat dari  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $13,641 > 2,93$ ), maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti bahwa ada hubungan positif dan pengaruh signifikan secara simultan (bersama-sama) dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan kata lain Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja kerja
2. Dari hasil uji t (parsial) untuk Kepemimpinan, statistik t hitung didapat angka 3,146. Oleh karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,146 > 1,699$ ), maka  $H_0$  ditolak berarti ada hubungan positif dan pengaruh signifikan dari variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Kerja. Besarnya korelasi (R) sebesar 0.378 yang berarti hubungan antara variabel kepemimpinan dan kinerja kerja karyawan memiliki korelasi yang rendah.
3. Koefisien untuk Kepuasan Kerja, statistik t hitung didapat angka 0,161. Oleh karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,161 < 1,699$ ), maka  $H_0$  diterima berarti tidak ada hubungan positif dan pengaruh signifikan dari variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja. Besarnya korelasi (R) sebesar 0.230 yang

berarti hubungan antara variabel kepuasan dan kinerja kerja karyawan memiliki korelasi yang rendah.

## **5.2. SARAN-SARAN**

Berdasarkan kesimpulan diatas maka dapat dikemukakan beberapa saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh dan hubungan yang lebih kuat dibandingkan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sehingga manajemen perlu tetap mempertahankan kemampuan kepemimpinan diantaranya dengan cara mengikuti seminar-seminar dan pelatihan-pelatihan kepemimpinan, tidak hanya pimpinan tetapi hendaknya staf diberikan pelatihan-pelatihan, tentang kepemimpinan dan organisasi.
2. Kepuasan kerja perlu lebih ditingkatkan lagi karena hal ini merupakan indikator penting dalam peningkatan kinerja kerja karyawan, salah satunya dengan pemberian insentif, bonus ataupun tunjangan kepada karyawan agar lebih giat bekerja.
3. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka pihak manajemen lebih mengembangkan hubungan antar personal sesama karyawan misalnya menciptakan suasana kerja yang kondusif serta kerjasama antar bagian dan antar karyawan.
4. Memperbaiki manajemen dengan meninjau kembali standar prosedur dan mengevaluasi kembali apakah prosedur tersebut telah berjalan dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Muhammad, 2000. *Psikologi Industri*. Liberty, Yogyakarta.
- Donnelly, Gibson & Ivancevich, , 1994, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses I*. (Terjemahan), Nunuk Adiarni, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Fadli, Ahmad, 2004. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kawasan Industri Medan*. Universitas Sumatera Utara. Sumatera Utara.
- Flippo, 1996. *Human Resources Management*, Gramedia, Jakarta.
- Gary Dessler, 2004, *Personel Management*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International Inc. USA.
- Ghozali, Imam 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Univ Diponegoro, Semarang.
- Handoko, Hani T, 1999. *Manajemen Personalia & SDM*, cetakan ke-13, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Hersey & Blanchard, 2001. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Bumi Aksara, Bandung.
- Hersey & Blanchard, 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit : Badan Pemerintah dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Indrafachrudi, Soekarto, 2003. *Pengantar Bagaimana Memimpin yang Baik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- L. Daft, 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*, Gajah Mada University Press, Jakarta.
- Locke, George R., 2001, *Office Management and Control*, Fourth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Home-Wood, Illinois.

- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu, Bandung, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Rosda*, Bandung.
- Mar'at, 2000. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Cetakan. Ke-2, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nawawi, H. Hadari, 2003. *Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*, Univ. Gajah Mada, Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S. 2001. *1647 Dialog : Bisnis & Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Raymond A. Noe, John R Hollenbeck, Barry Gerhart & Patrick M Wrigth, 2000. *Human, Resources Management; Gaining Competitive Advantage*, 3<sup>rd</sup> edition, San Fransisco:McGraw Hill.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawsi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Riduwan, 2002. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta, Bandung.
- Ruky, Achmad S. 2004. *Sistem Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia*, Gramedia, Jakarta..
- Sedarmayanti, 2000. *Tata kerja dan produktifitas kerja*, Mandor Jaya, Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Singarimbun, 2000. *Metode Penelitian Survey*, Edisi Revisi LP3ES, Jakarta.
- Stephen P Robbins, 1996. *Organizational Behaviour : Concept, Contoversies, Applicationa*, Anglewood Cliffs, Prentice Hall.
- Stoner & Warkel, 1996, *Manajemen*, Edisi Ketiga, CV. Intermedia, Jakarta.
- Sugiyono, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*, cetakan ke-5, Alfabeta, Bandung.
- Sukanto & Indriyo, 1993. *Organisasi Dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta.
- Supranto, J. 2003. *Metode Riset: Aplikasinya dalam Pemasaran*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Supriyadi, 2007. *Analisis Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Kerta Raharja Wilayah*

*Pelayanan IV Serpong – Tangerang*. Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi  
Bisnis Indonesia, Jakarta

Suryabrata, Sumadi, 2001. *Metodologi Penelitian*, PT Grafindo Persada, Jakarta.

Swastha, Basu. 2002. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty, Yogyakarta.

Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT Raja Grafindo  
Persada, Jakarta.

Triguno, 2000. *Budaya Kerja*. Cetakan ke-4, Golden Trayon Press, Jakarta.

Warren, Bennis & Nanus, Burt, 2000. *Kepemimpinan : Strategi dalam  
Mengemban Tanggung Jawab*, Diterjemahkan oleh Victor Purba. Cetakan  
Ke-2, Erlangga, Jakarta.

Wehrich, Heinz & Koont, Harold. 2003. *Managemen : Perspektif Global*.  
Erlangga, Jakarta.

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .472             | 10         |

**Item-Total Statistics**

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X1  | 38.0000                    | 5.448                          | .427                             | .389                             |
| X2  | 37.9667                    | 5.275                          | .401                             | .383                             |
| X3  | 38.5000                    | 4.121                          | .530                             | .279                             |
| X4  | 37.3333                    | 6.920                          | -.327                            | .523                             |
| X5  | 38.4000                    | 6.248                          | .051                             | .481                             |
| X6  | 38.4000                    | 5.352                          | .038                             | .547                             |
| X7  | 38.2000                    | 6.441                          | .032                             | .479                             |
| X8  | 38.2000                    | 4.028                          | .338                             | .380                             |
| X9  | 38.1000                    | 5.403                          | .567                             | .371                             |
| X10 | 37.3000                    | 6.907                          | -.410                            | .517                             |

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .547             | 9          |

**Item-Total Statistics**

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X1  | 34.1333                    | 4.395                          | .400                             | .481                             |
| X2  | 34.1000                    | 4.231                          | .379                             | .478                             |
| X3  | 34.6333                    | 2.792                          | .693                             | .291                             |
| X4  | 33.4667                    | 5.706                          | -.345                            | .605                             |
| X5  | 34.5333                    | 5.154                          | .005                             | .575                             |
| X7  | 34.3333                    | 5.126                          | .140                             | .544                             |
| X8  | 34.3333                    | 2.713                          | .446                             | .447                             |
| X9  | 34.2333                    | 4.392                          | .514                             | .465                             |
| X10 | 33.4333                    | 5.702                          | -.440                            | .598                             |

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .605             | 8          |

**Correlations**

|       |                     | X1     | X2     | X3     | X5      | X7      | X8     | X9     | X10     | TOTAL  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|
| X1    | Pearson Correlation | 1      | .229   | .269   | .365*   | .141    | .254   | .337   | -.308   | .554** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | .223   | .151   | .047    | .457    | .176   | .069   | .098    | .001   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30      | 30      | 30     | 30     | 30      | 30     |
| X2    | Pearson Correlation | .229   | 1      | .481** | -.119   | -.152   | .332   | .425*  | -.247   | .588** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .223   |        | .007   | .532    | .421    | .073   | .019   | .188    | .001   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30      | 30      | 30     | 30     | 30      | 30     |
| X3    | Pearson Correlation | .269   | .481** | 1      | .006    | .244    | .623** | .464** | -.285   | .853** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .151   | .007   |        | .973    | .194    | .000   | .010   | .127    | .000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30      | 30      | 30     | 30     | 30      | 30     |
| X5    | Pearson Correlation | .365*  | -.119  | .006   | 1       | .397*   | -.207  | .349   | -.493** | .195   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .047   | .532   | .973   |         | .030    | .272   | .059   | .006    | .302   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30      | 30      | 30     | 30     | 30      | 30     |
| X7    | Pearson Correlation | .141   | -.152  | .244   | .397*   | 1       | .112   | .239   | -.695** | .288   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .457   | .421   | .194   | .030    |         | .554   | .203   | .000    | .122   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30      | 30      | 30     | 30     | 30      | 30     |
| X8    | Pearson Correlation | .254   | .332   | .623** | -.207   | .112    | 1      | .231   | -.168   | .772** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .176   | .073   | .000   | .272    | .554    |        | .219   | .374    | .000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30      | 30      | 30     | 30     | 30      | 30     |
| X9    | Pearson Correlation | .337   | .425*  | .464** | .349    | .239    | .231   | 1      | -.415*  | .635** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .069   | .019   | .010   | .059    | .203    | .219   |        | .023    | .000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30      | 30      | 30     | 30     | 30      | 30     |
| X10   | Pearson Correlation | -.308  | -.247  | -.285  | -.493** | -.695** | -.168  | -.415* | 1       | -.438* |
|       | Sig. (2-tailed)     | .098   | .188   | .127   | .006    | .000    | .374   | .023   |         | .016   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30      | 30      | 30     | 30     | 30      | 30     |
| TOTAL | Pearson Correlation | .554** | .588** | .853** | .195    | .288    | .772** | .635** | -.438*  | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001   | .001   | .000   | .302    | .122    | .000   | .000   | .016    |        |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30      | 30      | 30     | 30     | 30      | 30     |

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

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .648             | 6          |

### Correlations

|       |                     | X1     | X2     | X3     | X8     | X9     | X10    | TOTAL  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1    | Pearson Correlation | 1      | .229   | .269   | .254   | .337   | -.308  | .491** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | .223   | .151   | .176   | .069   | .098   | .006   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| X2    | Pearson Correlation | .229   | 1      | .481** | .332   | .425*  | -.247  | .650** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .223   |        | .007   | .073   | .019   | .188   | .000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| X3    | Pearson Correlation | .269   | .481** | 1      | .623** | .464** | -.285  | .857** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .151   | .007   |        | .000   | .010   | .127   | .000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| X8    | Pearson Correlation | .254   | .332   | .623** | 1      | .231   | -.168  | .828** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .176   | .073   | .000   |        | .219   | .374   | .000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| X9    | Pearson Correlation | .337   | .425*  | .464** | .231   | 1      | -.415* | .567** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .069   | .019   | .010   | .219   |        | .023   | .001   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| X10   | Pearson Correlation | -.308  | -.247  | -.285  | -.168  | -.415* | 1      | -.285  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .098   | .188   | .127   | .374   | .023   |        | .127   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| TOTAL | Pearson Correlation | .491** | .650** | .857** | .828** | .567** | -.285  | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .006   | .000   | .000   | .000   | .001   | .127   |        |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |

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

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .711             | 5          |

### Correlations

|       |                     | X1     | X2     | X3     | X8     | X9     | TOTAL  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1    | Pearson Correlation | 1      | .229   | .269   | .254   | .337   | .503** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | .223   | .151   | .176   | .069   | .005   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| X2    | Pearson Correlation | .229   | 1      | .481** | .332   | .425*  | .653** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .223   |        | .007   | .073   | .019   | .000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| X3    | Pearson Correlation | .269   | .481** | 1      | .623** | .464** | .858** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .151   | .007   |        | .000   | .010   | .000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| X8    | Pearson Correlation | .254   | .332   | .623** | 1      | .231   | .821** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .176   | .073   | .000   |        | .219   | .000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| X9    | Pearson Correlation | .337   | .425*  | .464** | .231   | 1      | .585** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .069   | .019   | .010   | .219   |        | .001   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| TOTAL | Pearson Correlation | .503** | .653** | .858** | .821** | .585** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .005   | .000   | .000   | .000   | .001   |        |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |

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

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .605             | 7          |

**Correlations**

|       |                     | X1     | X2     | X3     | X4     | X5     | X6    | X7     | TOTAL  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| X1    | Pearson Correlation | 1      | .417*  | .476** | .785** | -.186  | .139  | .030   | .456*  |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | .022   | .008   | .000   | .326   | .464  | .874   | .011   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     |
| X2    | Pearson Correlation | .417*  | 1      | .236   | .278   | .067   | .187  | .179   | .720** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .022   |        | .209   | .136   | .726   | .321  | .343   | .000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     |
| X3    | Pearson Correlation | .476** | .236   | 1      | .354   | .302   | -.205 | .569** | .441*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .008   | .209   |        | .055   | .104   | .277  | .001   | .015   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     |
| X4    | Pearson Correlation | .785** | .278   | .354   | 1      | -.214  | .194  | -.067  | .382*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .136   | .055   |        | .256   | .306  | .725   | .037   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     |
| X5    | Pearson Correlation | -.186  | .067   | .302   | -.214  | 1      | -.132 | .919** | .188   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .326   | .726   | .104   | .256   |        | .485  | .000   | .319   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     |
| X6    | Pearson Correlation | .139   | .187   | -.205  | .194   | -.132  | 1     | -.156  | .331   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .464   | .321   | .277   | .306   | .485   |       | .411   | .074   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     |
| X7    | Pearson Correlation | .030   | .179   | .569** | -.067  | .919** | -.156 | 1      | .342   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .874   | .343   | .001   | .725   | .000   | .411  |        | .064   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     |
| TOTAL | Pearson Correlation | .456*  | .720** | .441*  | .382*  | .188   | .331  | .342   | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .011   | .000   | .015   | .037   | .319   | .074  | .064   |        |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30    | 30     | 30     |

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

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .689             | 4          |

**Correlations**

|       |                     | X1     | X2     | X3     | X4     | TOTAL  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1    | Pearson Correlation | 1      | .417*  | .476** | .785** | .456*  |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | .022   | .008   | .000   | .011   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| X2    | Pearson Correlation | .417*  | 1      | .236   | .278   | .720** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .022   |        | .209   | .136   | .000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| X3    | Pearson Correlation | .476** | .236   | 1      | .354   | .441*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .008   | .209   |        | .055   | .015   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| X4    | Pearson Correlation | .785** | .278   | .354   | 1      | .382*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .136   | .055   |        | .037   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| TOTAL | Pearson Correlation | .456*  | .720** | .441*  | .382*  | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .011   | .000   | .015   | .037   |        |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |

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

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

### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .745             | 10         |

### Correlations

|       |                     | X1      | X2      | X3      | X4    | X5    | X6    | X7      | X8     | X9      | X10     | TOTAL  |
|-------|---------------------|---------|---------|---------|-------|-------|-------|---------|--------|---------|---------|--------|
| X1    | Pearson Correlation | 1       | .086    | .086    | -.207 | .283  | .329  | 1.000** | .187   | 1.000** | .086    | .733** |
|       | Sig. (2-tailed)     |         | .652    | .652    | .272  | .130  | .076  | .000    | .322   | .000    | .652    | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30    | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X2    | Pearson Correlation | .086    | 1       | 1.000** | -.259 | -.144 | -.007 | .086    | .928** | .086    | 1.000** | .668** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .652    |         | .000    | .167  | .447  | .969  | .652    | .000   | .652    | .000    | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30    | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X3    | Pearson Correlation | .086    | 1.000** | 1       | -.259 | -.144 | -.007 | .086    | .928** | .086    | 1.000** | .668** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .652    | .000    |         | .167  | .447  | .969  | .652    | .000   | .652    | .000    | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30    | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X4    | Pearson Correlation | -.207   | -.259   | -.259   | 1     | .035  | .028  | -.207   | -.262  | -.207   | -.259   | -.111  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .272    | .167    | .167    |       | .855  | .882  | .272    | .162   | .272    | .167    | .558   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30    | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X5    | Pearson Correlation | .283    | -.144   | -.144   | .035  | 1     | .400* | .283    | -.167  | .283    | -.144   | .309   |
|       | Sig. (2-tailed)     | .130    | .447    | .447    | .855  |       | .028  | .130    | .378   | .130    | .447    | .096   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30    | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X6    | Pearson Correlation | .329    | -.007   | -.007   | .028  | .400* | 1     | .329    | -.016  | .329    | -.007   | .390*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .076    | .969    | .969    | .882  | .028  |       | .076    | .933   | .076    | .969    | .033   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30    | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X7    | Pearson Correlation | 1.000** | .086    | .086    | -.207 | .283  | .329  | 1       | .187   | 1.000** | .086    | .733** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000    | .652    | .652    | .272  | .130  | .076  |         | .322   | .000    | .652    | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30    | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X8    | Pearson Correlation | .187    | .928**  | .928**  | -.262 | -.167 | -.016 | .187    | 1      | .187    | .928**  | .696** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .322    | .000    | .000    | .162  | .378  | .933  | .322    |        | .322    | .000    | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30    | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X9    | Pearson Correlation | 1.000** | .086    | .086    | -.207 | .283  | .329  | 1.000** | .187   | 1       | .086    | .733** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000    | .652    | .652    | .272  | .130  | .076  | .000    | .322   |         | .652    | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30    | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X10   | Pearson Correlation | .086    | 1.000** | 1.000** | -.259 | -.144 | -.007 | .086    | .928** | .086    | 1       | .668** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .652    | .000    | .000    | .167  | .447  | .969  | .652    | .000   | .652    |         | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30    | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| TOTAL | Pearson Correlation | .733**  | .668**  | .668**  | -.111 | .309  | .390* | .733**  | .696** | .733**  | .668**  | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000    | .000    | .000    | .558  | .096  | .033  | .000    | .000   | .000    | .000    |        |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30    | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |

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

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

### Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .846             | 8          |

**Correlations**

|       |                     | X1      | X2      | X3      | X6    | X7      | X8     | X9      | X10     | TOTAL  |
|-------|---------------------|---------|---------|---------|-------|---------|--------|---------|---------|--------|
| X1    | Pearson Correlation | 1       | .086    | .086    | .329  | 1.000** | .187   | 1.000** | .086    | .733** |
|       | Sig. (2-tailed)     |         | .652    | .652    | .076  | .000    | .322   | .000    | .652    | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X2    | Pearson Correlation | .086    | 1       | 1.000** | -.007 | .086    | .928** | .086    | 1.000** | .668** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .652    |         | .000    | .969  | .652    | .000   | .652    | .000    | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X3    | Pearson Correlation | .086    | 1.000** | 1       | -.007 | .086    | .928** | .086    | 1.000** | .668** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .652    | .000    |         | .969  | .652    | .000   | .652    | .000    | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X6    | Pearson Correlation | .329    | -.007   | -.007   | 1     | .329    | -.016  | .329    | -.007   | .390*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .076    | .969    | .969    |       | .076    | .933   | .076    | .969    | .033   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X7    | Pearson Correlation | 1.000** | .086    | .086    | .329  | 1       | .187   | 1.000** | .086    | .733** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000    | .652    | .652    | .076  |         | .322   | .000    | .652    | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X8    | Pearson Correlation | .187    | .928**  | .928**  | -.016 | .187    | 1      | .187    | .928**  | .696** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .322    | .000    | .000    | .933  | .322    |        | .322    | .000    | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X9    | Pearson Correlation | 1.000** | .086    | .086    | .329  | 1.000** | .187   | 1       | .086    | .733** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000    | .652    | .652    | .076  | .000    | .322   |         | .652    | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| X10   | Pearson Correlation | .086    | 1.000** | 1.000** | -.007 | .086    | .928** | .086    | 1       | .668** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .652    | .000    | .000    | .969  | .652    | .000   | .652    |         | .000   |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |
| TOTAL | Pearson Correlation | .733**  | .668**  | .668**  | .390* | .733**  | .696** | .733**  | .668**  | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000    | .000    | .000    | .033  | .000    | .000   | .000    | .000    |        |
|       | N                   | 30      | 30      | 30      | 30    | 30      | 30     | 30      | 30      | 30     |

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

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

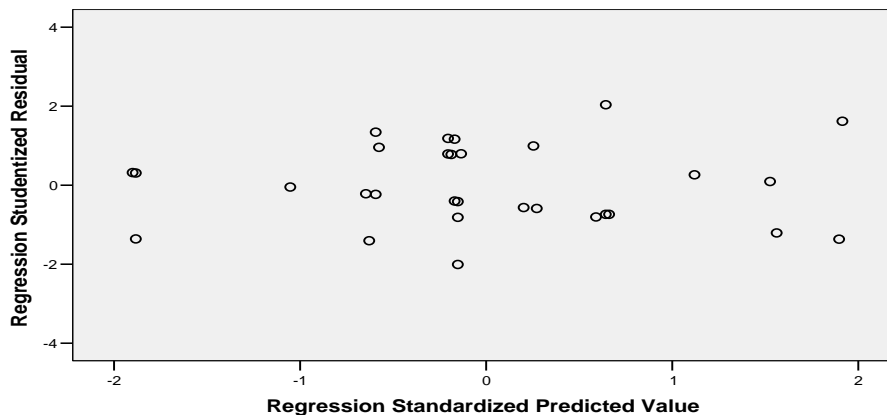
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                | Collinearity Statistics |       |
|-------|----------------|-------------------------|-------|
|       |                | Tolerance               | VIF   |
| 1     | KEPEMIMPINAN   | .335                    | 2.988 |
|       | KEPUASAN_KERJA | .335                    | 2.988 |

a. Dependent Variable: KINERJA\_KERJA

**Scatterplot**

**Dependent Variable: KINERJA\_KERJA**

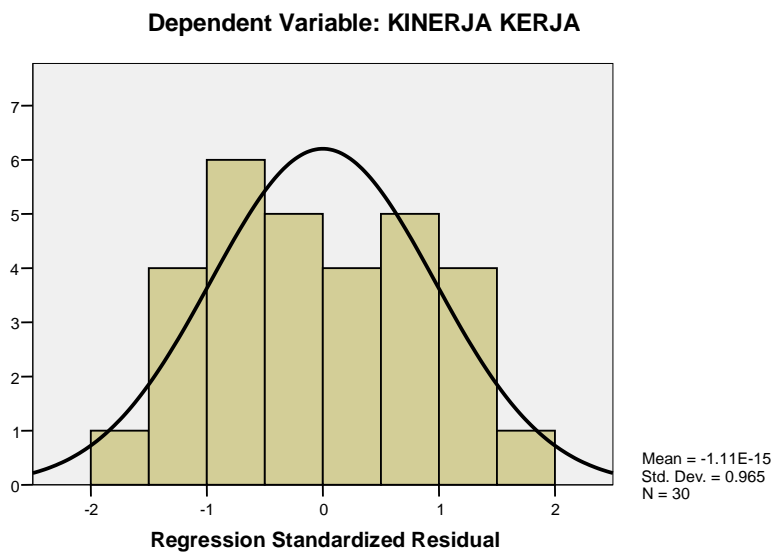


### Model Summary

| Model | Durbin-Watson      |
|-------|--------------------|
| 1     | 1.236 <sup>a</sup> |

- a. Predictors: (Constant), KEPUASAN\_KERJA, KEPEMIMPINAN  
 b. Dependent Variable: KINERJA\_KERJA

### Histogram



### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .709 <sup>a</sup> | .503     | .466              | 2.75766                    |

- a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, KEPUASAN\_KERJA

**Coefficients**

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)     | 7.765                       | 7.362      |                           | 1.055 | .301 |
|       | KEPEMIMPINAN   | .856                        | .272       | .681                      | 3.146 | .004 |
|       | KEPUASAN KERJA | .050                        | .310       | .035                      | .161  | .873 |

a. Dependent Variable: KINERJA KERJA

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 207.473        | 2  | 103.736     | 13.641 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 205.327        | 27 | 7.605       |        |                   |
|       | Total      | 412.800        | 29 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, KEPUASAN\_KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA\_KERJA

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Krisnadwipayana Jakarta seluruhnya merupakan hasil penelitian karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini saya kutip dari hasil karya orang lain telah ditulis sumbernya secara jelas sesuai dengan norma kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai peraturan yang berlaku.

Jakarta, 18 Februari 2010

Yang membuat pernyataan,



Sofia Maulida

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Sofia Maulida, SE  
Tempat & tanggal Lahir : Jakarta, 9 Februari 1978  
Agama : Islam  
Status Perkawinan : Menikah  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat : Komp. Dep.Kes I No. 71 Jatibening, Bekasi  
Telephone/HP : 0813.15361632  
Email : malidaa@yahoo.co.id

### Pendidikan

- Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI), Rawamangun- Jakarta, tahun 2000, jurusan Akuntansi.

### Informal

- Kursus Perpajakan Brevet A dan B di LM Patra, tahun 2000.

### Pengalaman

- STIE Tunas Nusantara , tahun 2001-2003,
- STIE Bisnis Indonesia, tahun 2002- sekarang.
- Wakil Ketua II STIE Bisnis Indonesia, tahun 2005-sekarang.

Jakarta, 18 Februari 2010

Sofia Maulida