ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

STUDI KASUS PADA DEPARTEMEN AKUNTANSI PT. PLN (PERSERO) KANTOR PUSAT JAKARTA

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi

Oleh:

TITO

NIM : 96 2114 188

NIRM : 960051121303120210

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2003

Skripsi

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN STUDI KASUS PADA DEPARTEMEN AKUNTANSI PT. PLN (PERSERO) KANTOR PUSAT JAKARTA

Oleh:

TITO

NIM : 962114188

NIRM : 960051121303120210

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I Tanggal: 14 September 2002

Drs. A. Triwanggono M. S.

Pembimbing II Tanggal: 27 September 2002

Fr. Reni Retno Anggraini S.E, Msi., Akt.

S k r i p s i

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
STUDI KASUS PADA DEPARTEMEN AKUNTANSI
PT. PLN (PERSERO) KANTOR PUSAT JAKARTA

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

TITO

N I M : 962114188

N I R M : 960051121303120210

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
Pada tanggal 24 Mei 2003
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama lengkap	**Tanda tangan**
Ketua	: Drs. YP. Supardiyono, M.si.,Akt.	.....
Sekretaris	: Drs. G. Anto Listianto, MSA, Akt.	.....
Anggota	: Drs. A. Triwanggono, M. S.	.....
Anggota	: Fr. Reni Retno Anggarini, S.E.,M.si.,Akt.	.....
Anggota	: Drs. Edi Kustanto, M. M.	.....

Yogyakarta, 31 Mei 2003
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Dekan

Drs. Hg. Suseno TW., M.S.

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan karya ini untuk **Bapak,***

***Ibuku** tersayang dan tercinta.*

Terima kasih atas doa dan dukungan serta harapan yangtak

Putus-putusnya diberikan kepadaku

*Kupersembahkan pula, untuk my lovely wife…**Icha***

yang dengan setia membantu dan mendampingiku di kala aku jatuh.

Dan tak lupa karya ini kupersembahkan kepada anakku tercinta.

T i t u s……..

Pengertian serta keluguan-mu menjadi semangat untuk papa.

*Juga tak lupa untuk kakakku tercinta **Mbak Tia and Alvin***

tiada orang yang lebih baik dari kalian berdua.

*Dengan Motto " **Belajar tidak mengenal batas usia dan waktu** "*

*Bu,…**Bapak**….akhirnya Tito bisa lulus juga……*

Yesus Tuhanku……
Biarlah Roh Kudusmu selalu berkarya
Di dalam diriku
A m i n….

PERNYATAAN KEASLIAAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogayakarta,_____

Penulis,

TITO

ABSTRAK

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN

TERHADAP

KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Studi kasus pada : Departemen Akuntansi PT PLN (PERSERO) KANTOR PUSAT

JAKARTA

Tahun 2002

T I T O

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

Tujuan penelitian ini adalah : 1). Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer garis pertama PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta, 2). Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer garis pertama PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta ini mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara pada manajer garis pertama departemen akuntansi dan kuesioner yang ditujukan pada suatu sampel sebanyak 30 orang bawahan. Teknik yang dipakai untuk menganalisis data adalah (1) menggolongkan gaya kepemimpinan menurut persepsi karyawan non manajerial ke dalam tiga macam gaya kepemimpinan yaitu otokratis, demokratis, laissez faire.(2) mrnggunakan analisis regresi berganda.

Berdasarkan nilai rata-rata terbanyak yang diperoleh yaitu gaya kepemimpinan demokratis sebesar 76,6 % dapat disimpulkan dari penelitian ini adalah : (1) Gaya kepemimpinan yang paling banyak diterapkan oleh manajer garis pertama PT PLN (Persero) Kantor Pusat menurut persepsi bawahan adalah Gaya Kepemimpinan Partisipatif.(2) Sedangkan nilai yang diperolah dengan menghubungkan varibel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja adalah sebesar 0,847. Hal ini berarti ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer garis pertama dengan kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

ABSTRACT

AN ANALYSIS ON THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION A STUDY CASE AT ACCOUNTING DEPARTMENT PT.PLN (PERSERO) HEAD OFFICE JAKARTA

TITO

Sanata Dharma University

Yogyakarta

2003

This aims of this study were to find out 1) the leadership style applied by the first line manager at Accounting Departement PT.PLN (Persero) Jakarta Head Office. 2) Whether the effect of leadership style applied by First Line Manager at Accounting Departement PT.PLN (Persero) Jakarta Head Office influenced the employee's job satisfaction.

The data collection technique used in this study was interview with one on of the First Line Manager at Accounting Department and the qeustionnaire was distributed to 30 samples of its subordinate. The Analysis Techniques used were 1) Categorizing the leadership style according to non-manager employee's perception into three types of leadership style;Autocratic, Democratic, Laissez faire. 2) Using double regression analysis between leadership style and emplyee's job satisfaction.

From the observation, it was found out that: 1) The most leadership style applied by First Line Manager of Accounting Departement PT.PLN(persero) head office according to subordinate's perception is participative leadership style. 2) Based on the second objective, leadership style applied by First Line Manager of Accounting Department PT.PLN (Persero) Jakarta Head Office affected job's employee satisfaction and had positive correlation 0.847.

KATA PENGANTAR

Dengan penuh ketulusan, penulis memanjatkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa karena atas bantuan-Nya dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai tugas akhir perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Skripsi ini berjudul " Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" di Departemen Akuntansi PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Sanata Dharma.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu baik secara moril maupun secara materiil dalam penulisan skripsi ini pada kesempatan ini, penulis ingin menghaturkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Hg. Suseno TW, MS selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta yang telah memberikan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Fr. Reni Retno Angraeni, SE, Akt selaku Ketua Jurusan Akuntansi yang telah mengijinkan penulis untuk mengambil judul ini, sehingga penulis dapat menyelesaikannya.
3. Bapak Drs. Triwanggono MS selaku Dosen Pembimbing I yang telah dengan sabar dan sepenuh hati membantu penulis secara moril sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

4. Ibu Fr. Reni Retno Anggraeni, SE, Akt juga selaku dosen pembimbing II yang telah dengan sabar dan tulus membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M., yang telah memberi masukan, semangat dan saran kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsinya.
6. Bapak Drs. PC Eddy Sasono selaku kepala Akuntansi PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta yang telah dengan rela memberikan kesempatan dan meluangkan waktunya untuk membantu penulis memberikan ijin penelitian di Departemen Akuntansi yang dipimpinnya.
7. Seluruh karyawan terutama di Departemen Akuntansi PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta yang telah dengan rela juga meluangkan waktunya untuk menjawab kuesioner yang diberikan penulis sehingga penulis dapat menyelesaikanskripsi ini dengan baik.
8. Bapak dan ibuku yang sangat aku cintai yang telah dengan sabar memberikan dukungan moral maupun materi yang tak terbilang kepada penulis untuk menyelesaikan kuliahnya.
9. Kakakku mbak Tia dan Alvin yang telah baik hati juga memberikan dukungan dan semangat yang tak terhingga bagi penulis.
10. Istri dan anakku yang juga sangat aku cintai yang telah dengan sabar menunggu dan mendampingiku untuk menyelesaikan kuliah.
11. Seluruh saudara-saudaraku dimanapun berada yang telah memberikan dukungan moril yang tak terhingga.

12. Seluruh teman-teman akuntansi khususnya angkatan '96 Derta, Triyogo, Erna, Didik Nur Hadi, Ndub-ndub, Heri, Simbah, Prihatmoko, Lie-lik, Aris (bayat) dan masih banyak lagi yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas bantuan dan dukungan serta kebersamaan yang telah diberikan bagi penulis. Semoga tetap kompak selalu.

Harapan penulis semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta,

Penulis

DAFTAR ISI

		Halaman
Halaman Judul		i
Halaman Persetujuan Pembimbing		ii
Halaman Pengesahan		iii
Halaman Motto dan Persembahan		iv
Halaman Pernyataan Keaslian Karya		v
ABSTRAK		vi
ABSTRACT		vii
Kata Pengantar		viii
Daftar Isi		xi
Daftar Tabel dan grafik		xv
BAB I	: PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Batasan Masalah	3
	C. Perumusan Masalah	3
	D. Tujuan Penelitian	4
	E. Manfaat Penelitian	4
	F. Sistematika Penulisan	5

BAB II : LANDASAN TEORI..... 7

A. Kepemimpinan..... 7

1. Pengertian Kepemimpinan..... 7

2. Jenis-jenis Kepemimpinan..... 9

a. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat..... 9

b. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku... 10

c. Kepemimpinan Menurut Teori Situasional. 13

B. Pengertian Gaya Kepemimpinan..... 14

C. Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Atasan dengan Tingkat Kematangan Bawahan..... 17

D. Gaya Kepemimpinan..... 19

a. Definisi Gaya Kepemimpinan..... 19

b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan..... 19

E. Kepuasan Kerja..... 25

1. Pengertian Kepuasan Kerja..... 26

2. Teori Kepuasan Kerja..... 26

3. Faktor-faktor Kepuasan Kerja..... 27

F. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja.... 29

G. Hipotesis..... 31

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN..... 34

A. Jenis Penelitian..... 34

B. Waktu Penelitian..... 34

C. Subjek dan Objek Penelitian..... 34

D. Variabel Penelitian..... 35

E. Tehnik Pengambilan Sampel..... 37

F. Tehnik Pengumpulan Data..... 37

G. Definisi Operasional 38

H. Tehnik Analisis Data..... 41

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN..... 48

A. Sejarah Berdirinya Perusahaan..... 48

B. Lokasi Perusahaan..... 53

C. Maksud dan Tujuan Perusahaan..... 53

D. Kedudukan dan Usaha..... 54

E. Struktur Organisasi Perusahaan..... 54

F. Rincian Tugas dan Wewenang..... 55

G. Aspek Personalia..... 59

H. Aspek Pemasaran..... 60

I. Laporan Keuangan dan Akuntansi..... 60

BAB V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN..... 61

A. Deskripsi Responden 61

B. Deskripsi Data..... 61

C. Analisis Data..... 61

D. Pengujian Hipotesis..... 68

E. Pembahasan..... 69

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN..... 73

A. Kesimpulan..... 73

B. Saran..... 75

C. Keterbatasan Penelitian..... 76

DAFTAR PUSTAKA..... 77

LAMPIRAN..... 78

DAFTAR TABEL DAN GRAFIK

Tabel I : Kesesuaian Gaya Kepemimpinan 17

Tabel II : Hubungan Gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja..... 30

Tabel III : Skor total masing-masing gaya kepemimpinan..... 63

Grafik : Gaya Kepemimpinan..... 18

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang sangat penting untuk menjalankan aktivitas perusahaan dan juga merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan pemimpin yang bertugas dalam mengelola dan mengendalikan organisasi tersebut, sebab tanpa pemimpin organisasi tersebut tidak dapat berjalan dengan lancar. Dewasa ini kepemimpinan sering dirasakan semakin penting , terutama setelah para ahli menemukan faktor utama yang berfungsi sebagai pendorong semangat dan kegairahan kerja karyawan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, tetapi sejauhmana seorang pemimpin mampu menciptakan motivasi atau dorongan bagi karyawannya untuk memiliki semangat kerja yang tinggi untuk berprestasi.

Pemimpin yang berhasil haruslah seorang pendiagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat pangkajian. Apabila kemampuan dan motif orang-orang yang dibawahnya bervariasi, maka ia harus memiliki kemampuan diagnostik, maksudnya adalah seorang pemimpin harus mampu mengetahui kesulitan-kesulitan apa yang dialami oleh karyawannya dan harus memiliki kepekaan untuk dapat menghargai perbedaan-perbedaan itu. Selanjutnya seperti yang dikatakan oleh Miftah Thoha dalam bukunya *Kepemimpinan Dalam Manajemen,* 1983, hal. 52 sebagai berikut :

" Gaya kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. "(Kepemimpinan Dalam Manajemen,hal 52)

Pemimpin yang baik harus mempunyai keluwesan pribadi dan kemampuan yang diperlukan untuk mewariskan perilakunya sendiri. Apabila kebutuhan dan motif karyawannya berbeda-beda, maka mereka harus diperlakukan dengan cara yang berbeda-beda pula. Penelitian tentang kepuasan kerja di suatu perusahaan sangat perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan tenaga melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya.

Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut di atas diharapkan akan tercipta kepuasan setelah melakukan berbagai aktivitas yang akan meningkatkan semangat dan kegairahan dalam bekerja. Hal ini mempunyai dampak, baik langsung maupun tidak langsung terhadap efektifitas perusahaan, dan akhirnya mengakibatkan pada tingkat produksi yang optimal.

Menurut Keith Davis dan John W Newstrom, dalam bukunya *Perilaku Dalam Organisasi,* 1990, hal 105 sebagai berikut :

" Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan dan tidak menyenangkannya pekerjaan mereka "2 (Perilaku Dalam Organisasi, hal 105).

PT. PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta adalah perusahaan milik swasta yang bergerak di bidang tenaga listrik. Meskipun mempunyai potensi yang cukup baik terhadap semangat dan kegairahan kerja karyawannya, disini penulis ingin meneliti gaya kepemimpinan yang digunakan manajer garis pertama departemen akuntansi dalam perusahaan itu apakah sudah sudah sesuai dengan semangat kerja karyawannya. Alasan penulis tertarik penggunaan gaya

kepemimpinan terutama di Departemen Akuntansi PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta, karena manajer garis pertamanya adalah sarjana akuntansi dan itu membuktikan bahwa meskipun bidang yang di bawahinya adalah akuntansi tetapi dalam memimpin departemennya tetap harus menggunakan ilmu manajemen . Oleh sebab itu penulis melakukan penelitian di Departemen Akuntansi ini selain alasan di atas penulis juga ingin mengetahui mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer garis pertama oleh seorang sarjana akuntansi dalam menerapkan ilmu manajemen . Jika sesuai dengan kepuasan kerja karyawannya, berarti terbukti bahwa seorang sarjana akuntansi dapat menjadi manajer garis pertama pada sebuah perusahaan yang biasanya manajer garis pertama adalah seorang sarjana manajemen.

Berdasarkan uraian di atas penulis ingin mengadakan penelitian dalam rangka penulisan skripsi dengan judul "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" di PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta pada Departemen Akuntansi.

B. Batasan Masalah

1. Untuk penelitian ini penulis hanya membatasi pada gaya kepemimpinan saja sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Penelitian ini hanya dibatasi pada gaya kepemimpinan manajer garis pertama pada departemen akuntansi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan apa saja yang diterapkan para manajer garis pertama di departemen akuntansi ?
2. Apakah semakin otokratis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer garis pertama maka kepuasan kerja karyawan semakin rendah?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer garis pertama departemen akuntansi.
2. Untuk mengetahui apakah semakin otokratis gaya kepemimpinan, semakin rendah kepuasan kerja karyawannya.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi Ilmu Pengetahuan.

   Memberikan sumbangan pikiran ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan sebagai salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian ini dapat dikembangkan pada simposium, seminar, atau studi lainnya.
2. Manfaat bagi Pengambilan Keputusan.

   Dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Dapat memberikan informasi bagi pihak perusahaan mengenai pentingnya gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

3. Manfaat bagi Universitas.

   Untuk menambah koleksi pustaka mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Manfaat bagi Penulis.

   Untuk menerapkan teori-teori yang didapat di bangku kuliah ke dalam praktek lingkungan perusahaan. Menambah pengetahuan penulis berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian.

F. Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori

Dalam bab ini berisi tentang pengertian dan penjelasan mengenai kepemimpinan itu sendiri, pengertian gaya kepemimpinan dan pengaruhnya jika digunakan dalam perusahaan.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, data yang diperlukan, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

BAB IV Gambaran Umum Perusahaan

Berisi tentang sejarah singkat perusahaan, bentuk badan usaha, lokasi perusahaan, struktur organisasi fasilitas yang dimiliki dan personalia.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

Studi tentang kepemimpinan sejak dahulu banyak menarik perhatian para ahli. Sepanjang sejarah kita telah mengenal adanya kepemimpinan yang berhasil dan tidak berhasil. Selain itu kepemimpinan banyak mempengaruhi cara kerja dan perilaku orang banyak.

Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinannya. Suatu ungkapan menyatakan pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Disini mengungkapkan bahwa kedudukan pemimpin adalah merupakan posisi yang penting, mengingat pentingnya pemimpin bagi suatu oraganisasi maka akan dijelaskan definisi tentang kepemimpinan.

1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam segala aktivitas, kepemimpinan memainkan peranan penting dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Memang secara konsepsional ada persamaan antara definisi kepemimpinan dengan manajemen, tetapi sebenarnya terdapat perbedaan diantara keduanya. Hal tersebut dikatakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard sebagai berikut:

"Konsep kepemimpinan lebih luas dari konsep manajemen. Manajemen dipandang sebagai suatu jenis khusus kepemimpinan, dimana yang terpenting adalah pencapaian tujuan organisasi. Perbedaan pokok antara kedua konsep itu karenanya terletak pada istilah *organisasi*. Kepemimpinan terjadi saat seseorang berusaha mempengaruhi perilaku seseorang apapun alasannya".

Agar didapatkan pengertian yang mendalam terhadap definisi kepemimpinan. Ada baiknya kita telaah pendapat dari beberapa ahli yang mengemukakan hal tersebut:

a.) Menurut Drs. Moch. As'ad:

"Kepemimpinan adalah tindakan seseorang pemimpin dalam memimpin anggota kelompok yang dibawahnya dalam usahanya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan".

b.) Menurut Keith Davis dan John W. Newstrom:

"Kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan".

Dari berbagai pendapat tersebut penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan.

2. Jenis-jenis kepemimpinan

a. Kepemimpinan menurut teori sifat.

Pendekatan menurut teori sifat memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi dari sifat atau ciri-ciri individu yang tampak pada seorang pemimpin.

b. Kepemimpinan menurut Teori Perilaku.

Mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Maksudnya pemimpin harus memiliki kepandaian seorang pemimpin.

c. Kepemimpinan menurut Teori Situasional.

Menganggap bahwa kondisi menentukan efektivitas.

Kepemimpinan tergantung terhadap berbagai macam faktor, seperti tugas-tugas yang dilakukan, kematang bawahan, lingkungan, organisasi, dan pengalaman pemimpin.

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan lebih lanjut mengenai pendekatan-pendekatan tentang Teori kepemimpinan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan menurut Teori Sifat

Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa dapat ditemukan ciri-ciri individu terbatas dari kepemimpinan yang efektif. Ciri-ciri tersebut antara lain menyangkut tentang intelektualitas, emosional, fisik, kepercayaan diri, kepandaian bicara, dan sebagainya.

Hasil penelitian tentang sifat dan kepemimpinan ini antara lain menurut Keith Davis yang menyatakan bahwa ada empat ciri yang berpengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam suatu organisasi :

a. Kecerdasan.

b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial.

c. Motifasi diri dan dorongan berprestasi.

d. Sikap-sikap hubungan manusiawi.

b. Kepemimpinan menurut Teori Perilaku

Pendekatan menurut teori perilaku mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan motifasi bawahan. Dalam pendekatan ini penulis mencoba menguraikan beberapa gaya kepemimpinan antara lain :

1. Teori X dan Teori Y dari Douglas Mc. Gregor.

"Menurut Mc. Gregor gaya kepemimpinan seorang pemimpin di pengaruhi oleh anggapan-anggapan pemimpin tersebut tentang sifat dasar manusia".[6] Anggapan-anggapan tersebut terbagi menjadi dua:

a. Anggapan-anggapan Teori X

1. Rata-rata pembawaan manusia malas, tidak suka akan pekerjaan, dan cenderung untuk menghidarinya.

---

[6] Keith Davis. Human Behavior at Work. Edisi keempat. Mc. Graw Hill Book Company. New York 1997, Hal. 103

2. Agar orang mau menjalankan tugasnya, maka orang harus di paksa, di awasi, diarahkan atau di ancam dengan hukuman.
3. Pada umumnya manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan menginginkan keamanan hidup diatas segalanya.

b. Anggapan-anggapan Teori Y

1. Pekerjaan adalah kodrat manusia seperti halnya bermain dan beristirahat.
2. Pengawasan dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara dalam mencapai tujuan organisasi, orang akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah disetujui.
3. Keterkaitan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.
4. Rata-rata manusia dalam kondisi yang layak belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.
5. Ada potensi besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan, kreatifitas dan menyelesaikan masalah organisasi yang secara luas terbesar pada seluruh karyawan.
6. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

Seorang pemimpin yang menganut anggapan-anggapan teori X akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otokratis kuasa pimpinan berasal dari posisi yang mereka miliki. Sebaliknya pemimpin yang menganut anggapan-anggapan teori

Y akan lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratis (Partisipasi) sebab mempunyai asumsi bahwa kuasa pemimpin berasal dari kelompok yang dipimpin.

2. Studi Kepemimpinan Michigan

Studi yang dilakukan oleh survey Rosearch Universitas Michigan mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu yang disebut berorientasi pada karyawan (E*mployee Centered*) dan berorientasi pada pekerjaan (*Job Centered*).

Para pemimpin yang berorientasi pada karyawan menekankan aspek hubungan dari pekerjaan mereka, sedangkan para pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan menekankan pada hasil dan aspek-aspek teknis pekerjaan. Penelitian dari Universitas Michigan tidak menunjukkan dengan jelas bahwa satu gaya kepemimpinan selamanya paling efektif tetapi hanya menguji dua aspek kepemimpinan yaitu tugas dan perilaku organisasi.

3. Studi Kepemimpinan Ohio

Hasil pada penelitian Universitas Ohio dibedakan adanya dua macam perilaku kepemimpinan yaitu struktur tugas dan tenggang rasa. Perilaku kepemimpinan struktur tugas mengandung ciri-ciri sebagai berikut :

a. Mengutamakan tercapainya tujuan.
b. Mementingkan produksi yang tinggi.
c. Lebih banyak melaksanakan pengarahan.
d. Melakukan pengarahan secara tepat.

Perilaku pemimpin tenggang rasa mengandung ciri-ciri sebagai berikut :

a. Memperhatikan kebutuhan bawahan.

b. Berusaha menciptakan suasana saling harga-menghargai.

c. Simpati terhadap perasaan bawahan.

d. Memiliki sifat bersahabat.

Perilaku kepemimpinan struktur tugas dan tenggang rasa tidak saling tergantung artinya pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempunyai pelaksanaan perilaku yang lain.

c. Kepemimpinan Menurut Teori Situasional dari Hersey dan Blanchard

Kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada hubungan antara :

1. Perilaku Tugas

   Perilaku tugas ini diartikan sebagai tingkat sejauh mana pemimpin memberikan petunjuk dan pengarahan kepada bawahannya yaitu dengan memberitahukan mereka apa yang dilakukan, bagaimana, kapan, dimana, dan siapa yang melakukannya.

2. Perilaku Hubungan

   Perilaku hubungan merupakan suatu tingkatan dimana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan bawahan yaitu dengan cara mendengar dan memberikan dukungan atas pekerjaan yang dilakukan bawahan.

3. Tingkat Kematangan

Tingkat kematangan bawahan diartikan sebagai besarnya kemampuan dan kemauan dari bawahan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

Jadi seseorang yang matang dalam suatu pekerjaan tidak berarti dia matang untuk pekerjaan lainnya.

Terdapat empat (4) macam kematangan yang merupakan kombinasi dari kemampuan dan kemauan tersebut, yaitu:

a. Kematangan rendah (M1).
b. Kematangan rendah ke sedang (M2).
c. Kematangan sedang ke tinggi (M3).
d. Kematangan tinggi (M4).

B. Pengertian Gaya Kepemimpinan

1.) Menurut Hersey dan Kenneth:

"Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dilakukan oleh seseorang pada waktu berupaya mempengaruhi aktivitas dari orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain yang mempengaruhinya tersebut".

2.) Menurut Keith Davis dan John W. Newstrom:

"Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pengawasnya".

Dari pengertian gaya kepemimpinan dari para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian gaya kepemimpinan itu sendiri adalah pola

perilaku pemimpin secara keseluruhan pada waktu berupaya mempengaruhi aktivitas dari orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain yang mempengaruhinya tersebut / seperti yang dipersepsikan para pengawasnya.

Dalam menerapkan gaya kepemimpinan terhadap seseorang atau sekelompok orang, pemimpin perlu memperhatikan tingkat kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhinya.

Ada berbagai macam gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh para ahli, namun inti dari berbagai gaya yang ada bawahan, maka semakin baik pula kerjasama diantara mereka.

Adapun gaya kepemimpinan disini terdiri dari :

a. Gaya Memberitahukan (G1)

Memberitahukan adalah bagi tingkat kematangan rendah. Orang-orang tidak mampu dan tidak mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melakukan sesuatu adalah tidak kompeten (tidak yakin). Gaya memberitahukan karena diarahkan oleh perilaku pimpinan yang menetapkan peranan dan memberitahu orang-orang tentang apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Dalam gaya ini tercakup perilaku tugas dan rendah hubungan.

b. Gaya Menjajakan (G2)

Menjajakan adalah tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan sedang. Orang-orang yang tidak mampu tetapi tidak mau (M2) memikul tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas adalah yakin tetapi kurang memiliki ketrampilan pada saat sekarang. Gaya ini disebut menjajakan karena pemimpin masih

menyelesaikan hampir seluruh arahan tetapi melalui komunikasi dua arah dan penjelas. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang tinggi tugas dan tinggi hubungan.

c. Gaya Mengikutsertakan atau patisipatif (G3)

Mengikutsertakan atau partisipatif bagi tingkat kematangan sedang di tingkat kematangan tinggi. Orang-orang pada tingkat kematangan ini mampu tetapi tidak mau (M3) melakukan hal-hal yang dilakukan pemimpin. Terhadap bawahan dengan tingkat kematangan ini perlu membuka saluran komunikasi dua arah untuk mendukung upaya pengikut dalam menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Gaya ini disebut mengikutsertakan atau partisipatif karena pemimpin dan pengikut berbagi tanggung jawab pengambilan keputusan, sedangkan peranan pemimpin yang utama dalam gaya ini adalah memudahkan dan berkomunikasi. Gaya ini mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas.

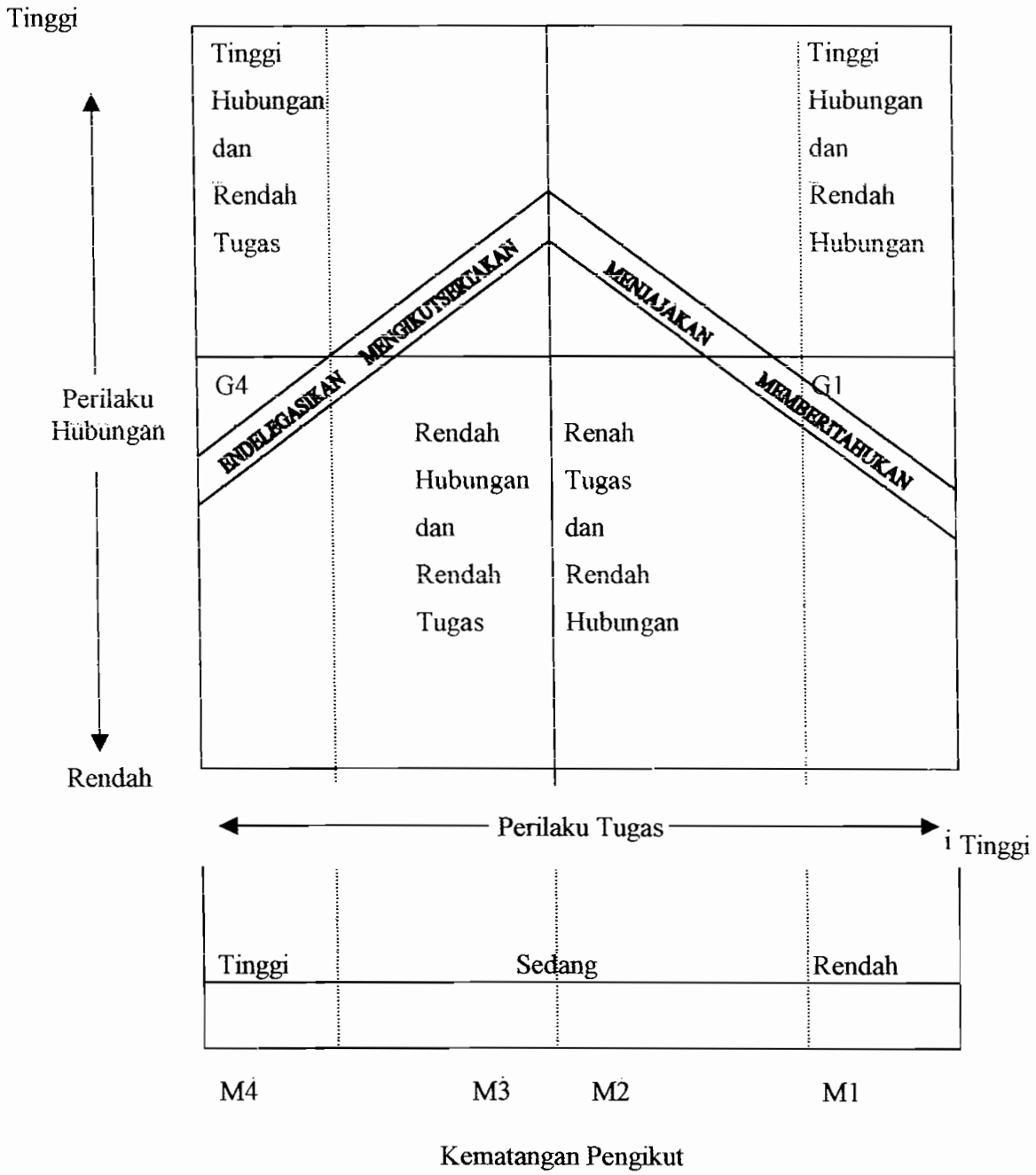
d. Gaya Mendelegasikan (G4)

Mendelegasikan adalah bagi tingkat kematangan tinggi. Orang-orang dalam tingkat kematangan ini adalah mampu dan mau (M4) atau yakin untuk memikul tanggung jawab. Meskipun pemimpin masih mengidentifikasi masalah tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut yang matang. Mereka diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan ikhwal bagaimana, bilamana, dimana pelaksanaan pekerjaan itu. Dalam gaya ini tercakup perilaku yang rendah hubungan dan rendah tugas.

Tabel 7 : Gaya kepemimpinan yang sesuai dalam kaitannya dengan berbagai level kematangan.

Level Kematangan	Gaya yang Sesuai
M1	G1
Rendah	Memberitahukan
Tidak mampu dan	Perilaku tinggi
Tidak mau atau	Tugas dan rendah
Tidak yakin	Hubungan
M2	G2
Rendah ke sedang	Menjajakan
Tidak mampu tetapi	Perilaku tinggi tugas
Mau atau yakin	Dan tinggi hubungan
M3	G3
Sedang ke tinggi	Mengikutsertakan
Mampu tetapi tidak	Perilaku tinggi tugas
Mau atau tidak yakin	Dan rendah hubungan
M4	G4
Yakin	Mendelegasikan
Tinggi mampu atau kompeten	Perilaku rendah hubungan
Dan mau atau yakin	Dan rendah tugas

Grafik : Gaya Kepemimpinan



Sumber : Paul dan Kennet Blanchard

C. Gaya kepemimpinan

1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kumpulan mempengaruhi bawaha supaya sasaran dapat tercapai. Menurut Edwin B. Flippo, gaya kepemimpinan adalah sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengitegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Miftah Thoha mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain.

Dari definisi tersebut diatas dapat diambik kesimpulan, bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar berbuat sesuatu sehingga mencapai tujuan tertentu.

2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Semua manajer mengembangkan suatu dalam memimpin para bawahannya, maka banyak gaya kepemimpinan dan para manajer dapat memilih yang sesuai dengan kebutuhannya.

a. Gaya kepemimpinan berdasar peran antara pemimpin dan bawahan.

1. Kepemimpinan Otokratik (*Autocratic Leader*)

Seorang pemimpin otokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan, untuk mengarahkan bawahannya terpusat ditangannya. Seorang otokrat mengawasi

pelaksanaan pekerjaan dengan maksud untuk meminimumkan penyimpangan dari arah yang ia berikan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratik :

(1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan.

(2) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan.

(3) Kebijaksanaan dibuat oleh pimpinan.

(4) Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan.

(5) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, dilakukan secara ketat.

2. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leader*)

Seorang pemimpin partisipatif dalam menjalankan kepemimpinannya akan melakukan konsultasi. Ia tidak mendelegasikan wewenang untuk membuat keputusan dan memberikan pengarahan tertentu pada bawahannya, tetapi ia mencari berbagai pendapat dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil tetapi wewenang terakhir dalam pengambilan keputusan terletak pada pimpinan.

Kepemimpinan gaya partisipatif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

a. Wewenang pimpinan tidak mutlak.

b. Pimpinan melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.

c. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.

d. Komunikasi berlangsung timbal balik, terjadi antara pimpinan dan bawahan.

e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, atau kegiatan bawahan dilakukan secara wajar.

f. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran pertimbangan atau pendapat.

g. Terdapat suasana saling percaya dan saling menghargai.

3. Kepemimpinan Lepas (*Free-Rein Leader*)

Pada gaya kepemimpinan lepas ini pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahannya secara lengkap. Tanggung jawab atas pelaksanaan tugas juga terletak pada bawahan, dm artian pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan. Pemimpin hanya sebagai penghubung dengan dunia luar. Dengan demikian para bawahan dituntut untuk mempunyai kemampuan dan keahlian yang tinggi.

Kepemimpinan Lepas mempunyai ciri-ciri :

1. Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
3. Kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
4. Pemimpin hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya.
5. Prakarsa selalu datang dari bawahan.

Dari uraian mengenai gaya kepemimpinan di atas, maka proses pengendalian manajemen berperan pada suatu organisasi atau perusahaan. Tapi dalam

prosesnya dipengaruhi faktor manusianya dalam hal ini adalah para karyawannya. Beberapa karakteristik perusahaan yang mempengaruhi proses tersebut, terutama berkaitan dengan perilaku karyawan dalam perusahaan.

Suatu perusahaan mempunyai tujuan, dan fungsi sistem pengendalian manajemen adalah mendorong karyawan untuk membantu pencapaian tujuan tersebut. Pimpinan perusahaan selalu menginginkan setiap karyawannya mencapai tujuan perusahaan secara baik. Masalahnya adalah para karyawan tersebut mempunyai kepentingan sendiri-sendiri yang terkadang cenderung tidak sama dengan kepentingan perusahaan.

Tujuan pokok sistem pengendalian manajemen adalah menjamin sebisa mungkin adanya keselarasan tujuan masing-masing karyawan ke arah tercapainya tujuan perusahaan. Keselarasan tujuan dalam suatu proses berarti tindakan-tidakan yang mengarahkan setiap karyawannya untuk menyelaraskan tujuan pribadinya masing-masing sesuai dengan kepentingan perusahaan.

Keselarasan tujuan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang biasa disebut faktor informal dan faktor formal. Faktor informal bisa berbentuk aspek eksternal dan bisa berbentuk aspek internal.

Aspek eksternal adalah norma-norma yang tumbuh dan berkembang pada kehidupan masyarakat dimana perusahaan merupakan bagian dari masyarakat itu sendiri. Hal ini biasa disebut etos kerja. Hal tersebut bisa termanifestasikan dalam bentuk loyalitas karyawan, kepuasan kerja, dan kemampuan individu.

Aspek-aspek internal bisa disebutkan sebagai berikut :

a. Budaya. Budaya yang dimaksud disini adalah aturan kebiasaan kerja yang berlaku dalam perusahaan atau sering disebut iklim kerja. Iklim kerja ini bisa berbentuk sikap, norma, hubungan kerja dan asumsi yang secara eksplisit ataupun implisit diterima dan berlaku bagi seluruh karyawan.

b. Gaya Manajemen. Aspek internal yang terpenting adalah gaya kepemimpinan dari para manajernya, termasuk juga sikap pimpinan terhadap pengendalian. Sikap pimpinan biasanya juga tercermin dalam sikap bawahan. Latar belakang pimpinan bisa dari berbagai bentuk. Ada pimpinan cenderung hanya selalu memberi perintah, ada juga yang melakukan pendekatan dengan para bawahannya. Tidak ada satu bentuk pun yang bisa dikatakan pimpinan ideal karena tergantung dari kebutuhan dan sudut pandang karyawannya masing-masing.

c. Organisasi Informal. Organisasi informal yang dimaksudkan disini adalah adanya hubungan secara informal antara departemen satu dengan departemen lainnya, sehingga setiap orang akan mengerti arah mana yang akan dituju perusahaan.

d. Persepsi dan Komunikasi. Perintah yang diterima oleh seorang bawahan dari atasannya bisa saja tanggapannya berbeda. Kesalahan persepsi setiap saat bisa saja terjadi, dan jika ditangani dengan baik maka bisa merugikan kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Untuk itulah dibutuhkan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahan agar tidak terjadi kesalahan informasi.

e. Kerjasama dan Konflik. Garis-garis yang menghubungkan kotak-kotak dalam bagan suatu perusahaan menunjukkan suatu cara agar tujuan perusahaan dicapai

adalah dimana manajemen senior membuat keputusan dan mengkomunikasikan keputusan tersebut melalui hierarki perusahaan ke manajer pada tingkat yang lebih rendah. Suatu perusahaan berusaha menjaga keseimbangan yang tepat antara kekuatan yang menimbulkan konflik dan yang menimbulkan kerjasama. Bentuk kerjasama tertentu juga penting. Misalnya kerjasama antara pimpinan dengan bawahannya sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan itu. Disinilah perlunya sistem pengendalian manajemen yang handal yang memungkinkan minimisasi konflik dan menciptakan kerjasama yang baik.

Menurut Herzberg mengenai teori dua faktor bahwa berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Herzberg maka tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. ***Hygiene factor*** **:** Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan perusahaan, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan.

b. ***Satisfier factor*** : Faktor pemuas yang dimaksudkan berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati dan merasa puas akan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang.

Sedangkan menurut Vroom mengembangkan suatu model kepuasan yang disebut dengan teori pengharapan. Teori ini terdiri dari unsur-unsur *Expectancy*, *Instrumentality*, dan *Valence*. *Expectancy* adalah hubungan dimana

UNIVERSITAS SANATA DHARMA PERPUSTAKAAN YOGYAKARTA

seseorang mempercayai antara usaha dan kemampuan dengan hasilnya yang diukur dalam sistem pengukuran prestasi perusahaan (Hubungan Upaya Kinerja). *Instrumentality* adalah hubungan antara kinerja yang diukur dengan hasil yang diharapkan untuk individu (Hubungan Kinerja Ganjaran). Sedangkan *Valence* adalah nilai dimana seseorang menugaskan pada hasil yang disediakan untuk individu dari perusahaan sebagai hasil pengukuran prestasi normal (Hubungan Ganjaran –Tujuan Pribadi).

E. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menyangkut sifat seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup beberapa hal seperti emosi, dan kecenderungan perilaku seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja akan nampak terwujud dalam perilaku dan semangat kerja seseorang. Orang yang merasa puas dari pekerjaannya akan melaksanakan pekerjaan itu dengan semangat yang tinggi, hal ini mempunyai dampak baik langsung maupun tak langsung terhadap efektifitas perusahaan.

Dalam suatu perusahaan salah satu hal yang paling dikhawatirkan adalah rusaknya kondisi perusahaan tersebut akibat rendahnya kepuasan kerja. Hal ini yang menyebabkan kepuasan kerja menjadi hal yang menarik untuk diangkat ke permukaan.

1. Pengertian Kepuasan Kerja

a.) Menurut M. As'ad sebagai berikut:

"Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil Interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya".

b.) Menurut Charles L. Milton sebagai berikut : (Charles l. Milton, hal. 151)

"Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan karyawan mengenai pekerjaan dan atasannya, lebih tegasnya kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman kerja".

2. Teori kepuasan kerja

a. *Discripancy Theory*

Seseorang akan merasa puas dengan pekerjaannya jika tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan orang persepsinya atas kenyataan. Yang dihadapinya sebaliknya, seseorang akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya itu apabila apa yang ia peroleh kurang sesuai dengan apa yang diinginkan.

b. *Equity Theory*

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung dari apakah ia merasa adanya keseimbangan (*Equity*) atau ketidakseimbangan atas suatu keadaan. Dalam hal ini seseorang karyawan akan menentukan adil tidaknya suatu keadaan dengan membandingkan hanya dengan orang lain.

c. *Two Factor Theory*

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasaan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda artinya. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel dan kontinyu.

Dari ketiga teori diatas pemilihan atas teori mana yang akan dipakai adalah tergantung kepada tujuan pemakaiannya.

3. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Pendapat dari Gilmer (1966) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

a. Kesempatan untuk Maju

Ada tidaknya kesempatan untuk mempunyai pengalaman atau peningkatan kemampuan selama kerja.

b. Keamanan Kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun karyawan wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.

c. Gaji atau Imbalan

Gaji lebih baik menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerja dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi yang stabil.

e. Pengawasan (Supervisi)

Bagaimana karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.

f. Faktor Intrinsik dari Pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan masyarakat keterampilan tertentu, sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas untuk meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi Kerja

Termasuk disini adalah kondisi tempat, fentilasi, penyinaran, kantin-kantin dan tempat parkir.

h. Aspek Sosial dalam Pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidaknya dalam bekerja.

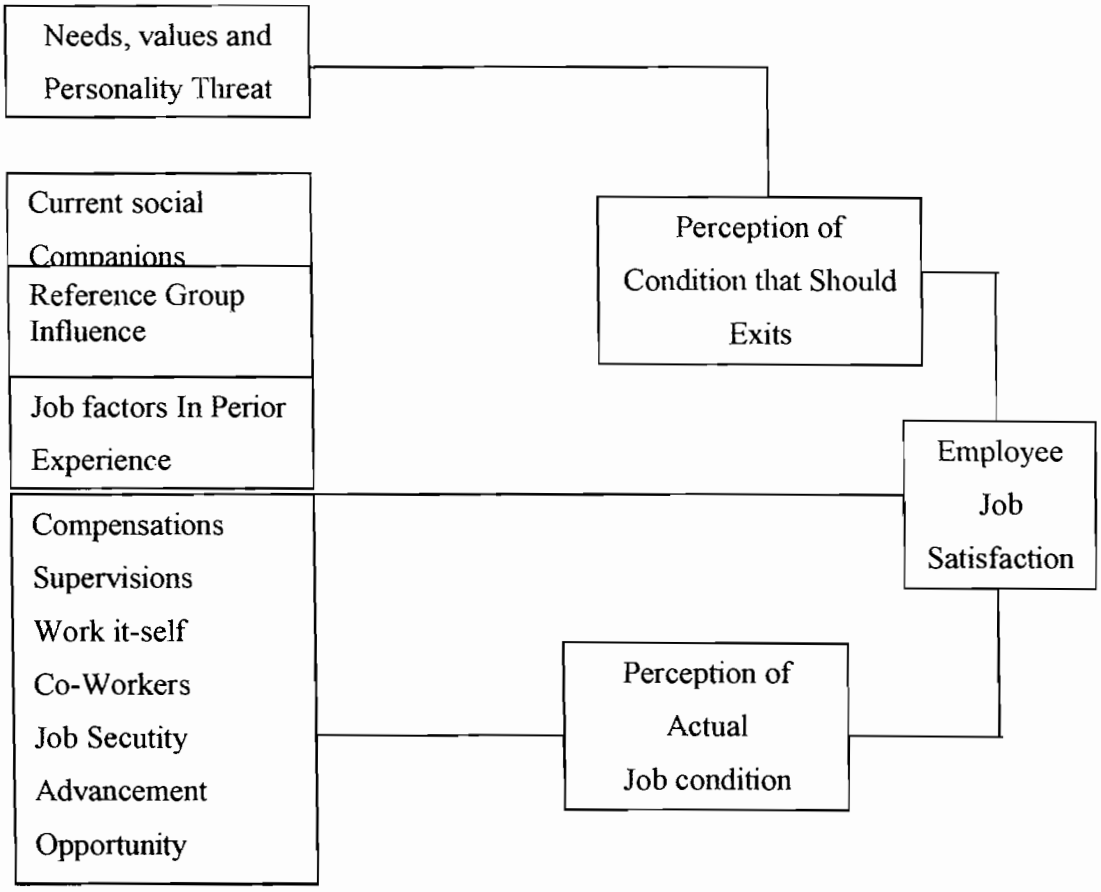
i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak di pakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapatan ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menumbuhkan rasa puas terhadap kerja.

F. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Hal ini dijelaskan oleh Wexley dan Yukl dalam sebuah model mengenai aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti yang terkait pada gambar dibawah ini. Gambar ini didasari oleh *discrepancy theory* seperti yang telah dikemukakan dimuka. Oleh karena itu dalam model ini diuraikan faktor-faktor yang mempengaruhi apa yang sebenarnya terjadi. Faktor-faktor tersebut pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan kerja.

Tabel 2 : Hypothetical Model of Job Satisfactor Determinants.[11]



Needs, *values*, dan *personality* threat merupakan tiga karakteristik karyawan, yang dapat mempengaruhi persepsi tentang apa yang diharapkan terjadi. Sedangkan *current social Companions*, *Preference Group Influences* dan *Job Factory in Perior Experience* merupakan aspek-aspek situasi kerja yang dapat mempunyai persepsi tentang apa yang terjadi pada saat sekarang.

Tingkah laku pemimpin merupakan salah satu hal penting yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja terjadi apabila terdapat kesesuiaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang sebenarnya terjadi. Menurut Saul W. Gellermen dalam bukunya "*Motivation and Productivity*" yang dikutip oleh Hersey dan Blanchard sebagai berikut:

" Tempatkan sekelompok orang yang memiliki dorongan mandiri dibawah supervisor yang merasa perlu mengawasi orang-orang secara ketat dan hasilnya kemungkinan besar adalah kekacauan. Demikian juga halnya apabila anda ambil contoh orang-orang penurut yang biasa menghormati dan mematuhi supervisor mereka dan tempatkan orang-orang ini dibawah supervisor yang berkuasa agar mereka mengelola pekerjaannya sendiri, maka kemungkinan besar mereka akan gelisah dan bertanya apakah mereka benar-benar mengetahui hal yang sedang mereka kerjakan".[12]

Dari kutipan di atas maka penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai akan dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan para karyawan atau bawahannya.

---

[11] Op, cit, hal 156.
[12] Op. cit, hal 156

G. Hipotesis

Hipotesis I :

Di departemen akuntansi ada banyak manajer garis pertama dan masing-masing punya sejumlah bawahan.

Tentang gaya kepemimpinan apa saja yang mungkin diterapkan manajer garis pertama di departemen akuntansi tentu saja semua gaya kepemimpinan. Berdasarkan pertimbangan itu maka hipotesis masalah I adalah :

Gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan *laissez faire* diterapkan oleh para garis pertama departemen akuntansi.

Hipotesis II :

Gaya kepemimpinan maksudnya adalah pola interaksi personal antara atasan dan bawahan. Interaksi personal dapat berdampak pada segi :

- *Kognatif* (pengetahuan) karyawan bawahan.
- *Afektif* (perasaan) karyawan bawahan.
- *Psikomotorik* (kesempatan) karyawan bawahan.

Ketiga segi di atas dapat berdampak pada :

- Keberanian berfikir alternatif.
- Keberanian bersikap alternatif.
- Keberanian berketerampilan alternatif.

Dan akan berdampak pula pada :

- Hasil kerja (kuantitatif) bawahan.
- Hasil kerja (kualitatif) bawahan.
- Hubungan sosial bawahan.

Itu semua membawa kepada kepuasan kerja. Jadi gaya kepemimpinan berdampak pada kepuasan kerja.

Dari uraian di atas dapat dibuat satu hipotesis :

Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan yang digunakan manajer garis pertama dengan kepuasan kerja karyawannya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.

Jenis penelitian dalam penulisan ini adalah studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan secara terinci tentang seseorang atau unit selama kurun waktu tertentu dan hanya berlaku atau hanya dapat berguna bagi seseorang atau unit tersebut. Penelitian ini ditujukan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer garis pertama serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan non manajerial pada PT. PLN (Persero) Kantor Pusat di Jakarta.

B. Waktu penelitian.

1. Tempat penelitian : PT. PLN (Persero) Kantor Pusat di Jakarta.
2. Waktu Penelitian : Bulan Juni 2002.

C. Subjek dan Objek Penelitian.

1. Subjek Penelitian :
   a. Manajer garis pertama.
   b. Karyawan non manajerial.
2. Objek Penelitian :
   a. Gaya Kepemimpinan.
   b. Kepuasan kerja karyawan.

D. Variabel Penelitian

1. Variabel masalah I adalah Gaya kepemimpinan artinya gaya pemimpin dan pengikut berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan, hubungan atasan dengan bawahan, perlakuan atasan terhadap bawahan, cara pemecahan masalah sejauh yang dipersepsikan bawahan.

   Maka gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi:

   a. Kepemimpinan otoriter, adalah kepemimpinan yang menentukan jenis kegiatan yang harus dilakukan, memberi tugas, mengawasi dan mempertahankan agar setiap orang tetap bekerja ditempatnya masing-masing. Semua kebijaksanaan ditentukan pemimpin sendiri sehingga seluruh aktivitas kelompok tergantung dari ada tidaknya perintah pemimpin.

   b. Kepemimpinan demokratis, adalah kepemimpinan yang mendiskusikan semua permasalahan untuk diselesaikan bersama-sama dan kebijaksanaannya ditetapkan dengan partisipasi dari bawahan.

   c. Kepemimpinan laissez faire, adalah kepemimpinan yang menolak campur tangan dalam partisipasi, tetapi bersedia menolong atau memberi saran.

   Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan itu, maka gaya kepemimpinan dapat diuraikan menjadi :

   a. Cara pimpinan dalam mengambil keputusan.

   b. Hubungan pimpinan dengan karyawan.

c. Cara pimpinan dalam memperlakukan karyawannya.

d. Cara pimpinan menghadapi masalah dalam perusahaan.

2. Variabel masalah II:

a. variabel bebas (*independent variable*) adalah:

Gaya kepemimpinan adalah hubungan atasan dengan bawahan, perlakuan pimpinan terhadap bawahan, dan cara pemecahan masalah sejauh yang dipersepsikan oleh bawahan.

b. Variabel terikat (*dependent variable*) adalah:

Kepuasan kerja karyawan adalah suatu tingkat kondisi dimana individu dapat merasakan adanya dampak positif mengenai berbagai segi macam tugas pekerjaannya, bidang pekerjaannya, hubungan dengan rekan sekerjanya. Untuk mencapai kepuasan kerja itu, maka kepuasan kerja mempunyai indikator yang mempengaruhinya, adalah:

a. Kesempatan untuk maju.

b. Keamanan kerja.

c. Gaji

d. Perusahaan dan manajemen.

e. Pengawasan.

f. Faktor intrinsik pekerjaan.

g. Kondisi kerja.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan.

i. Komunikasi.

j. Fasilitas.

E. Tehnik Pengambilan Sampel

1. Populasi adalah sekumpulan sebjek penelitian yang mempunyai karakteristik tertentu dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini, sebagai populasi adalah manager garis pertama dan semua karyawan ini manajerial di Departemen Akuntansi pada PT. PLN Distribusi Pusat.
2. Sampel

   Sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi sumber data besarnya dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini penulis mengambil semua manajer garis pertama departemen akuntansi dan *30 karyawan non manajerial orang*.

F. Tehnik Pengumpulan Data

a. Observasi

Adalah tehnik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian untuk dapat memperoleh gambaran mengenai keadaan perusahaan lebih jelas. Penulis melihat, mengamati, dan mencatat faktor-faktor yang ada dalam perusahaan menyangkut pimpinan dan karyawan.

b. Kuesioner

Penulis mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang hal-hal yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan manajer garis pertama dan tentang kepuasan kerja karyawan non manajerial. Kuesioner ini ditujukan kepada

responden, dalam hal ini respondennya adalah para manajer garis pertama dan karyawan non manajerial.

c. Wawancara

Penulis mengajukan pertanyaan mengenai gambaran umum perusahaan, struktur organisasi perusahaan, aspek personalia, aspek produksi, aspek pemasaran, serta keuangan dan akuntansinya.

G. Definisi Operasional

1. Gaya kepemimpinan adalah pola pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pengawasnya. Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah:

    1. Cara pemimpin dalam mengambil keputusan.
    2. Hubungan pimpinan dengan karyawan.
    3. Cara pimpinan dalam memperlakukan karyawan.
    4. Cara pimpinan dalam menghadapi masalah.

Dalam penerapannya keempat indikator gaya kepemimpinan ini adalah:

a. Cara pimpinan dalam mengambil keputusan.

Skor 3 : Otokratis

Skor 2 : Demokratis

Skor 1 : Laissez faire

b. Hubungan pimpinan dengan karyawan

Skor 3 : Otokratis

Skor 2 : Demokratis

Skor 1 : Laissez faire

c. Cara pimpinan dalam memperlakukan karyawan.

Skor 3 : Otokratis

Skor 2 : Demokratis

Skor 1 : Laissez faire

d. Cara pimpinan dalam menghadapi masalah dalam perusahaan.

Skor 3 : Otokratis

Skor 2 : Demokratis

Skor 1 : Laissez faire

Jadi berdasarkan total dari responden tentang item-item dan pertanyaan yang berhubungan dengan hal-hal di atas, maka gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi:

1. Gaya kepemimpinan otokratis.
2. Gaya kepemimpinan partisipatif.
3. Gaya kepemimpinan laissez faire.

2. Kepuasan kerja karyawan adalah seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Kesempatan untuk maju.

Skor 3 : Puas

Skor 2 : Cukup Puas

Skor 1 : Kurang Puas

b. Keamanan kerja

Skor 3 : Puas

Skor 2 : Cukup Puas

Skor 1 : Kurang Puas

c. Gaji

Skor 3 : Puas

Skor 2 : Cukup Puas

Skor 1 : Kurang Puas

d. Perusahaan dan manajemen

Skor 3 : Puas

Skor 2 : Cukup Puas

Skor 1 : Kurang Puas

e. Pengawasan

Skor 3 : Puas

Skor 2 : Cukup Puas

Skor 1 : Kurang Puas

f. Faktor intrinsik pekerjaan

Skor 3 : Puas

Skor 2 : Cukup Puas

Skor 1 : Kurang Puas

g. Kondisi kerja

Skor 3 : Puas

Skor 2 : Cukup Puas

Skor 1 : Kurang Puas

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Skor 3 : Puas

Skor 2 : Cukup Puas

Skor 1 : Kurang Puas

i. Komunikasi

Skor 3 : Puas

Skor 2 : Cukup Puas

Skor 1 : Kurang Puas

j. Fasilitas

Skor 3 : Puas

Skor 2 : Cukup Puas

Skor 1 : Kurang Puas

H. Tehnik Analisis Data

1) Untuk menganalisis masalah I, penulis menghitung total skor kuesnioner kelompok I yang telah diisi masing-masing karyawan non manajerial untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan langsungnya. Kuesioner I terdiri dari 4 indikator dan masing-masing indikator terdiri dari 5 pertanyaan, untuk penentuan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Minimum total skor = 20

Maksimum total skor = 60

Dengan demikian skor terendah dalam kuesioner kelompok I adalah 20 dan skor tertinggi adalah 60. Setelah itu ditentukan interval kelas untuk menentukan 3 gaya kepemimpinan yang diteliti dengan rumus Sturges :

$$Ci = \frac{Range}{K}$$

Keterangan :

Ci : Interval kelas.

Range : Selisih batas atas dan batas bawah.

K : Banyaknya kelas.

Range 20-60 maka, dibuat interval :

$$\frac{60-20}{3} = 13,3$$

sehingga batas dari tiap interval kelas gaya kepemimpinan adalah :

Total score 20-33 adalah gaya kepemimpinan laissez faire.

Total score 34-47 adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

Total score 48-60 adalah gaya kepemimpinan otokratis.

Hal ini dapat dilihat dalam garis skala gaya kepemimpinan di bawah :

Laissez faire	Partisipatif	Otokratis	
20	33	47	60

Akhirnya dibuat tabulasi skor total masing-masing karyawan pada setiap manajer garis pertama sebagai berikut :

Unit Kerja	Skor Total Gaya Kepemimpinan		
Manajer garis pertama	Otokratis 48-60	Demokratis 34-47	Laissez faire 20-33
A B C D Dan seterusnya			

Keterangan : titik-titik diisi skor masing-masing karyawan.

2) Untuk menguji hipotesis masalah II, penulis menggunakan analisis regresi berganda sebagai berikut :

$Y = a + bX_1 + cX_2 + dX_3 + eX_4$

Keterangan :

A : Konstanta

b,c,d dan e : Koefisien regresi kepuasan kerja.

Y : Variabel terikat, yaitu skor kepuasan kerja.

X_1 : Skor cara pemimpin dalam mengambil keputusan.

X_2 : Skor hubungan antara pimpinan dengan karyawan.

X_3 : Skor cara pimpinan dalam memperlakukan karyawan.

X_4 : Skor cara pimpinan dalam menghadapi masalah perusahaan.

Nilai b,c,d dan e dicari dengan menggunakan metode kuadrat terkecil dengan persamaan:

$$\sum Y = Na + b\sum x_1 + c\sum x_2 + d\sum x_3 + e\sum x_4$$

$$\sum X_1 Y = a\sum y_1 + b\sum y^2_1 + c\sum x_2 x_2 + d\sum x_1 x_3 + e\sum x_1 x_4$$

$$\sum X_2 Y = a\sum x_2 + b\sum x^2_2 + c\sum x_2 x_1 + d\sum x_2 x_3 + e\sum x_2 x_4$$

$$\sum X_3 Y = a\sum x_3 + b\sum x^2_3 + c\sum x_3 x_1 + d\sum x_3 x_2 + e\sum x_3 x_4$$

$$\sum X_4 Y = a\sum x_4 + b\sum x^2_4 + c\sum x_4 x_1 + d\sum x_4 x_2 + e\sum x_4 x_3$$

Untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh semua variabel X secara bersama-sama terhadap variabel Y maka dilakukan analisis F :

$$F_{reg} = \frac{R^2 (N-m-1)}{(m)(1-R^2)}$$

Keterangan :

F_{reg} : Harga F garis regresi.

N : Jumlah kasus.

m : Jumlah variabel berpengaruh.

R : Koefisien korelasi.

Derajat kebebasan atau db untuk menguji harga F adalah m lawan N-m-1. Dalam hipotesis dikatakan pada pengaruh positif antara aspek-aspek gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Untuk itu penulis mengujinya dengan taraf siginifikansi 5%. Hipotesis nol (Ho) menunjukkan tidak ada

hubungan antara empat variabel *independen* dengan variabel *dependen* sedangkan hipotesis alternatif (Hl) menunjukkan ada hubungan antara semua variabel *dependen* dengan varibel *independen.*

Selanjutnya dicari F hitung untuk kemudian dibandingkan dengan F tabel. Untuk mencari F tabel dengan menggunakan tabel distribusi F terlampir dan yang tidak disebutkan dicari dengan interpolasi data tabel dengan rumus sebagai berikut:

$$Fh_3 = \frac{Fh_1 + F_3 - F_1 (Fh_5 - Fh_1)}{F_5 - F_1}$$

Keterangan :

Fh_1 : Nilai distribusi F yang terkecil.

Fh_3 : Nilai distribusi F yang dicari.

Fh_5 : Nilai distribusi F yang terbesar.

F_1 : Pembilang atau penyebut distribusi F yang terkecil.

F_3 : Pembilang atau penyebut distribusi F yang dicari.

F_5 : Pembilang atau penyebut distribusi F yang terbesar.

Kesimpulan yang diambil :

Ho ditolak dan Hi diterima apabila F hitung > F tabel.

Ho diterima dan Hi ditolak apabila F hitung < F tabel.

Besar kecilnya pengaruh perubahan masing-masing variabel X terhadap Y akan ditentukan oleh besar kecilnya koefisien regresi atau nilai b,c, d dan e. Bila koefisien regresi positif, maka lereng kurva akan positif dan hubungan diantara

dua variabel positif. Bila koefisien regresi negatif, maka lereng kurva akan negatif dan hubungan dua variabel negatif atau tidak ada hubungan sama sekali.

Untuk mengetahui pengaruh dari tiap-tiap variabel X terhadap variable Y, penulis menggunakan distribusi t dengan uji satu untuk membandingkan antara t hitung dengan t tabel. Dalam kaitannya dengan hipotesis Ho adalah menunjukkan tidak ada hubugan antara masing-masing:

a. Cara pimpinan dalam mengambil keputusan dengan kepuasan kerja.
b. Hubungan antara pimpinan dengan karyawan dengan kepuasan kerja.
c. Cara pimpinan dalam memperlakukan karyawan dengan kepuasan kerja.
d. Cara pimpinan dalam menghadapi masalah dalam perusahaan dengan kepuasan kerja.

Untuk menghitung t hitung dengan menggunakan rumus :

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

Keterangan :

t = nilai t hitung yang dicari.

r = koefisien korelasi sederhana.

r^2 = koefisien determinasi.

n = sampel.

Dengan taraf signifikan 5%, penulis mengambil kesimpulan:

Ho ditolak dan Hi diterima apabila t hitung > t tabel.

Ho diterima dan Hi ditolak apabila t hitung < t tabel.

Artinya, jika Hi diterima dan Ho ditolak berarti ada pengaruh antara masing-masing faktor gaya kepemimpinan yang bersangkutan dengan kepuasan kerja

karyawan. Jika Hi ditolak dan Ho diterima berarti tidak ada hubungan antara faktor gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan tehnik analisis regresi dengan menggunakan modul *Statistical Product and Social Science* (SPSS).

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Perusahaan Listrik Negara atau sekarang lebih dikenal dengan PT. PLN (Persero) di dalam perkembangannya telah mengalami enam periode atau kurun waktu, yaitu :

1. Periode Sebelum tahun 1943

Pengusahaan kelistrikan di Indonesia dirintis oleh perusahaan-perusahaan listrik dan gas swasta milik Belanda, seperti :

a. *NV Maintz & Co, Alegeme Nederlandse Indische Electriciteit Maatshaapy Mij (NV ANIEM)*
b. *NV Solosche Electriciteit Mij (NV SEM)*
c. *NV Electriciteits Mij Banjoemas (NV EMB)*
d. *NV Electriciteits Mij Rembang (NV EMR)*
e. *NV Electriciteits Mij Soematra (NV EMS)*
f. *NV Electriciteits Mij Bali en Lombok (NV BALOM)*
g. *NV GEBEO (NV GEBEO)*
h. *NV Overzeesche Gas en Electriciteits Mij (NV OGEM)*
i. *NV Waterkracht Exploitatie (NV WENI)*

2. Periode tahun 1943-1945

Periode ini merupakan periode pendudukan Jepang di Indonesia, perusahaan-perusahaan listrik swasta tersebut dikuasai Jepang dan dikelola menurut situasi dan kondisi daerah-daerah tertentu seperti perusahaan listrik Jawa Barat dan Jawa Tengah.

3. Periode tahun 1945-1950

Perusahaan listrik dan gas diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia dari tangan Jepang. Selanjutnya berdasarkan ketetapan Presiden No. 1/ SD/tahun 1945, dibentuk Jawatan Listrik dan Gas Republik Indonesia di bawah Departemen Pekerjaan Umum. Tanggal 27 Oktober selanjutnya di peringati sebagai hari Listrik dan Gas. Pada tahun 1950, dibentuk jawatan Tenaga di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga, dengan Perusahaan Listrik Negara Untuk Pembangkit Tenaga Listriknya.

4. Periode tahun 1951-1966

Jawatan Tenaga membawahi Perusahaan Negara untuk Pembangkit Tenaga Listrik dan diperluas dengan membawahi Perusahaan Negara untuk Distribusi Tenaga Listrik, yang dibentuk tahun 1952 dengan nama PENITUDEL (Perusahaan Listrik Negara Untuk Distribusi Tenaga Listrik). Pada tanggal 27 Desember 1958 Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan UU No. 86 tahun 1958, tentang

UNIVERSITAS SANATA DHARMA PERPUSTAKAAN YOGYAKARTA

6. Periode tahun 1985 sampai dengan sekarang

Dalam rangka peningkatan pembangunan yang berkesinambungan di bidang kelistrikan, diperlukan upaya optimal memanfaatkan sumber-sumber energi untuk membangkitkan tenaga listrik. Menurut Peraturan Pemerintah, tujuan PLN adalah ikut serta membangun ekonomi dan ketahanan nasional sesuai dengan kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pengusahaan tenaga listrik dengan maksud untuk mempertinggi harkat dan derajat masyarakat. Untuk mencapai hal tersebut, pemerintah RI menganggap ketentuan dan perundang-undangan yang sudah ada tidak sesuai dengan perkembangan kebutuhan pembangunan. Dengan demikian, pemerintah menetapkan UU No. 15 tahun 1985, lembaran No.74 tahun 1985, tambahan No. 3317, tentang ketenagalistrikan. Dalam realisasinya, pemerintah menetapkan PP No. 10 tahun 1989 tentang penyediaan dan pemanfaatan tenaga listrik. Berdasarkan UU dan PP tersebut ditetapkan bahwa PLN merupakan salah satu pemegang kuasa usaha ketenagalistrikan. Agar dalam pelaksanaannya sesuai dengan makna yang terkandung, pemerintah menetapkan PP No. 17 tahun 1990, lembaran negara No. 12 tahun 1990, tentang Perusahaan Umum (PERUM) Listrik Negara yang bertujuan untuk penyediaan pelayanan bagi kemanfaatan umum disamping mendapatkan keuntungan. Menanggapi tujuan penyediaan pelayanan bagi kemanfaatan umum disamping mendapatkan keuntungan, maka tahun 1994 status PLN berubah dari Perusahaam Umum (Perum) menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Perubahan status ini diperkuat dengan Akta Notaris No. 169 dan PP No. 23

tahun 1994, yang selanjutnya sebutan PLN menjadi PT. PLN (Persero) yang berorientasi pada *profit centre.*

B. Lokasi Perusahaan.

PT. PLN (Persero) Pusat Jakarta terletak di Jalan. Trunojoyo Blok M1 No. 135 Jakarta Selatan. Telp. (021) 7261875, 7261122, 7262234, 7251234. Fax : (021) 7221330. Berdiri di atas tanah seluas 10.000 m atau kurang lebih 1 hektar.

PT. PLN (Persero) Pusat Jakarta memilih lokasi di jalan ini, karena lokasi tersebut berada di tengah-tengah kota sehingga memudahkan PT. PLN ini untuk menyalurkan tenaga listrik ke seluruh kota di Jakarta. PT. PLN (Persero) Pusat ini merupakan pusat dari seluruh PT. PLN lainnya karena PT. PLN (Persero) ini memiliki cabang atau ranting di setiap daerah masing-masing.

C. Maksud dan tujuan perusahaan

Maksud dan tujuan dari PT. PLN adalah :

1. Menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dan sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
2. Mengusahakan penyediaan listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan untuk :

a. Meningkatkan Kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi.

b. Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan tenaga listrik untuk melayani kebutuhan masyarakat.

3. Merintis kegiatan-kegiatan usaha penyediaan tenaga listrik.
4. Menyelenggarakan usaha-usaha lain yang menunjang uasaha penyediaan tenaga listrik sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

D. Kedudukan dan Usaha

Kedudukan PT. PLN sebagai BUMN yang berbentuk Perusahaan Perseroan (Persero) memiliki usaha-usaha bidang :

1. Administrasi dan kepegawaian, yaitu bagian pengusahaan jasa-jasa di bidang tenaga listrik.
2. Konstruksi, yaitu bagian perencanaan dan pengembangan di bidang tenaga listrik.
3. Pelayanan pelanggan, yaitu bagian pengusahaan dan pengembangan tenaga listrik.
4. Distribusi, yaitu bagian pengusahaan dan transmisi tenaga listrik.

E. Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

BAGAN ORGANISASI PT PLN (PERSERO) KANTOR PUSAT
BERDASARKAN SKPTS DIREKSI NO. 170/010/DIR/2001 TANGGAL 9 OKTOBER 2001

DIRUT
Eddie Widiono S.
Ext. 1000. 1001,1002

- **VP. Perencanaan** — Eden Napitupulu, Ext. 1104
  - VP. Restrukturisasi. Per. — ERL Tobing, Ext. 1111
  - VP. Pengemb. Usaha — Wiriadinata Sulaiman, Ext. 1149
  - VP. Mutu & Ling. Hidup — Sutisna Hermawan, Ext. 1277
  - VP. Tarif & Niaga — Azis Sabarto, Ext. 1105
  - VP. Kinerja Perush. — Dewi Sri Wahyuni, Ext. 1204
  - VP. Hukum — Tjut Juslina R., Ext. 1114
  - VP. Teknologi Informasi — Ashari Sofyan, Ext. 1318
  - VP. Komunikasi & CD — Alfian Helmy H.asyim, Ext. 1126
  - VP.Ras. Kontrak Khusus — Samsudin Warsa, Ext. 1066
  - VP. Pengadaan — PH. Suharto, Ext. 1217
- **DIRREN** — Hardiv H. Situmeang, Ext. 1011,1394
  - Sek.Dit. Perencanaan — Retno Purwani. S, Ext. 1297
  - Ket. Tim Peren. Sistem — Bambang Hermawanto, Ext. 1244
  - Ket. Tim Per. Korporat — Djoko Prasetyo, Ext. 1547
  - Ket. Tim Analisis & Eva. — S.A. Artonang, Ext. 1122
  - Ket. Tim P.Tek. Infor. — H. Syamsuddin, Ext. 1207
- **DIROP** — Bambang Hermiyanto.P, Ext. 1017,1018
  - Sek.Dit. Operasi — Rachmadi, Ext. 1240
  - Ket. Tim Kord. Pengusa. — Samsul Arifin, Ext. 1133
  - Ket. Tim Kord. Pemb. — Muhardjono, Ext. 1116
- **DIRSAR** — Tunggono, Ext. 1023, 1025
  - Sek.Dit. Pemasaran — Stephan HM Siregar, Ext. 1238
  - Ket. Tim Pe & Pelayan — Lintong Sirait, Ext. 1040
  - Ket. Tim Distribusi — Sri Djoko Pararto, Ext. 1351
  - Ket. Tim Tarif & Niaga — Fuad Alhadi, Ext. 1272
  - Ket. Tim Pemb. Lisdes — Imam Santoso, Ext. 1130
  - Ket. Tim Pengb.Usaha — Budi Hardjanto, Ext. 1148
- **DIRKEU** — Parno Isworo, Ext. 1029, 1030
  - Sek.Dit. Keuangan — Djoko Mulyono, Ext. 1242
  - Kabid. Perbedaharaan — Indrawono, Ext. 1128
  - Kabid. Akuntansi — SOEGITO, Ext. 1134
  - Ket. Tim. Anggaran — Makarti Soenarjo, Ext. 1127
  - Ket. Tim. Pendanaan — Yusuf Hamdani, Ext. 1125
- **DIRSDM** — Azwani Sjech Umar, Ext. 1035 1036
  - Sek. Dit. SDM & Org.. — Sjahroel Samin, Ext. 1232,Telp. 7262763
  - Kabid. SDM & Org. — Indriartono, Ext. 1310
  - Kabi. Per. Ktr Pst & Fas. — Sri Amani, Ext. 1231
  - Ket. Tim. Hkm & Peratur. — Josa Agus Sulistyo, Ext. 1226
  - Ket. Tim. Humas — Diana Kartanegara, Ext. 1255
- **SPI** — Gunadi, Telp. 5638644,51, Ext. 1042
- **SEKPER** — Budi Santoso, Ext. 4000

Sjn/struktur organisasi.exel

F. Rincian Tugas PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

1. Direktur Utama.

   Tugasnya adalah : Merumuskan tugas-tugas, mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan di kantor pusat. Di kantor pusat ini direktur utama tidak begitu banyak memiliki tugas yang harus dikerjakan.

   Direktur Utama membawahi :

a. Direktur Perencanaan.

   Tugasnya adalah : Merencanakan pelaksanaan sistem pendistribusian tenaga dan kebutuhan material untuk kebutuhan pendistribusian tenaga listrik.

b. Direktur Operasional.

   Tugasnya adalah : Mengatur dan mengarahkan bawahannya dalam rangka perbaikan gangguan dan pengaturan jaringan, dan juga melaksanakan pengoperasian sistem pendistribusian tenaga listrik dan penertiban penggunaan jaringan listrik pada pelanggan.

c. Direktur Pemasaran.

   Tugasnya adalah : Mengatur dan mengawasi bawahannya dalam rangka memasarkan tenaga listrik kepada para pelanggan.

d. Direktur Keuangan.

   Tugasnya adalah : Mengatur dan mengawasi keuangan yang akan dikeluarkan maupun yang akan masuk melalui laporan keuangan yang dibuat bawahannya agar dapat mengerti apakah PT PLN (Persero) sedang merugi atau sedang untung.

e. Direktur Sumber Daya Manusia.

Tugasnya adalah : Mengawasi bawahannya dalam penerimaan calon pegawai. Dan bertanggungjawab juga terhadap para pegawai secara keseluruhan.

f. Kepala Divisi Akuntansi.

Tugas kewajiban dan tanggung jawab pokoknya adalah :

1. Menyusun rencana kerja Divisi Akuntansi.
2. Memberi petunjuk kepada bawahan di Divisi Akuntansi.
3. Mengkoordinasi, mengarahkan dan mengawasi pembinaan pelaksanaan akuntansi, analisa, dan evaluasi laporan keuangan, arus nota pembukuan, administrasi pinjaman luar negeri, akuntansi Kantor Pusat dan laporan keuangan konstruksi serta laporan keuangan perusahaan.
4. Mengkoordinasi, mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan proses akuntansi Kantor Pusat.
5. Membuat laporan berkala sesuai dengan bidang tugasnya.
6. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab pokoknya.

g. Kepala Divisi Akuntansi Biaya dan Korporat.

Tugas kewajiban dan tanggung jawab pokoknya adalah :

1. Menyusun rencana kerja Dinas Akuntansi Biaya dan Korporat.
2. Memberi petunjuk kepada bawahan di Dinas Akuntansi Biaya dan Korporat.

3. Mengkoordinasikan, mengarahkan dan memonitor pelaksanaan pengkoordinasian pelaksanaan akuntansi analisa dan evaluasi laporan keuangan, perhitungan harga pokok listrik, pertanggungjawaban akuntansi serta revaluasi aktiva unit-unit pengusahaan dan jasa penunjang perusahaan.
4. Mengkoordinasikan, mengarahkan, memonitor dan memberi petunjuk pelaksanaan akuntansi, merumuskan konsep peraturan serta pedoman dan petunjuk pelaksanaan akuntansi pada unit pengusahaan.

h. Kepala Bagian pengembangan Akuntansi.

Tugas kewajiban dan tanggung jawab pokoknya adalah :

1. Menyusun rencana kerja Bagian Pengembangan Akuntansi sebagai pedoman kerja.
2. Memberi petunjuk kepada bawahan di Bagian Pengembangan Akuntansi untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
3. Mengkoordinasikan setiap penyelanggaraan aplikasi komputer di bidang akuntansi.
4. Membuat laporan berkala sesuai dengan bidang tugasnya.

i. Kepala Bagian Akuntansi Korporat.

Tugas kewajiban dan tanggung jawab pokoknya adalah :

1. Menyusun rencana kerja Bagian Akuntansi Korporat sebagai pedoman kerja.

2. Memberi petunjuk kepada para bawahan di Bagian Akuntansi Korporat untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
3. Meneliti laporan keuangan Anak Perusahaan.
4. Menyusun laporan keuangan konsolidasi beserta penjelasannya secara periodik (Triwulan, Semester dan Tahunan).
5. Menyusun laporan-laporan bidang akuntansi lainnya untuk kepentingan intern dan ekstern.
6. Melakukan pemantauan pelaksanaan akuntansi pada Anak Perusahaan.
7. Memelihara sistem pengarsipan laporan keuangan yang dihasilkan beserta dokumen-dokumen pendukung lainnya.
8. Membuat laporan berkala sesuai bidang tugasnya.

j. Kepala Bagian Akuntansi Konstruksi.

Tugas kewajiban dan tanggung jawab pokoknya adalah :

1. Menyusun rencana kerja Bagian Akuntansi Konstruksi sebagai pedoman kerja.
2. Memberi petunjuk kepada para bawahan di Bagian Akuntansi Konstruksi untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
3. Menyelenggarakan akuntansi konstruksi Kantor Pusat.
4. Menyusun laporan keuangan periodik Dinas Akuntansi Konstruksi Kantor Pusat.
5. Memberikan informasi yang diperlukan dalam rangka serah terima proyek / bagian proyek selesai.

6. Melaksanakan verifikasi laporan keuangan periodik dari satuan-satuan administrasi konstruksi sesuai dengan pedoman dan petunjuknya.
7. Menyusun dan membina sistem informasi di bidangnya.
8. Melakukan pembinaan atas pelaksanaan akuntansi di satuan-satuan administrasi konstruksi.

G. Aspek Personalia.

PT PLN (Persero) Kantor Pusat memiliki sekitar 725 karyawan, yang terdiri dari 43 pejabat di PLN (Persero) Kantor Pusat dan sisanya adalah karyawan non manajerial. PT PLN (Persero) kantor pusat ini tidak memiliki penggolongan dalam status karyawannya. PT PLN (Persero) kantor pusat ini sangat memperhatikan kinerja karyawannya salah satunya dengan memberikan jaminan sosial, tunjangan bila ada karyawan yang sakit, tunjangan kasejahteraan bagi karyawan pada saat merayakan hari raya agamanya dan PT PLN (Persero) kantor pusat juga memberikan asuransi kecelakaan bagi karyawannya.

H. Aspek Pemasaran.

Karena PT PLN (Persero) kantor pusat bergerak dalam bidang tenaga listrik maka dalam melayani konsumennya PT PLN (Persero) tidak memilih-milih. Karena kebutuhan akan listrik sangat penting dewasa ini sehingga PT PLN (Persero) kantor pusat melayani konsumennya dari berbagai jenis dari golongan menengah ke atas sampai dengan golongan menengah ke bawah dan karena monopoli maka tak sulit.

I. Laporan Keuangan dan Akuntansinya.

Laporan Keuangan yang dibuat pada PT PLN (Persero) Kantor Pusat ini terdiri dari empat macam Laporan Keuangan, adalah :

1. NERACA.
2. Laporan Rugi-Laba.
3. Laporan Arus Kas.
4. Laporan Sumber dan Penggunaan Dana.

Dalam membuat laporan keuangan ini PT PLN (Persero) Kantor Pusat ini melalui berbagai tahapan yang harus dilalui, adalah :

1. Tahap TRIWULAN I dan III.
2. Tahap SEMESTER I.
3. Tahap TAHUNAN.

Semua pencatatan atau pembuatan laporan keuangan ini dengan menggunakan *computerized.*

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Responden.

Total jumlah karyawan non manajerial pada Departemen Akuntansi di PT PLN (PERSERO) Kantor Pusat Jakarta berjumlah 30 orang. Dan responden dalam penelitian ini berjumlah 30 orang yang kesemuanya berasal dari departemen akuntansi.

B. Deskripsi Data.

Data primer diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden. Kuesioner tersebut terbagi menjadi dua kelompok. Kuesioner kelompok I tentang gaya kepemimpinan terdiri atas 20 pertanyaan mewakili 4 sub variabel (masing-masing diwakili oleh 5 pertanyaan). Kuesioner kelompok II tentang kepuasan kerja total berjumlah 10 pertanyaan. Dalam hl ini penulis mengambil responden 30 orang yaitu semua karyawan di departemen akuntansi.

C. Analisis Data.

1. Pengukuran variabel gaya kepemimpinan.

   Untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan sekaligus menjawab permasalahan pertama tentang gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer garis pertama di Departemen Akuntansi PT PLN (Persero) Kantor

Pusat Jakarta, nilai yang dicapai responden dalam kuesioner dimasukkan ke dalam bentuk gaya kepemimpinan yang diteliti.

Sebelumnya dicari terlebih dahulu interval kelas dengan menggunakan rumus sturges sebagai berikut :

$$Ci = \frac{range}{K}$$

Batas bawah diperoleh dengan mengalikan bobot skor jawaban terendah (1) dengan total pertanyaan yaitu 1 x 20 = 20. Sedangkan batas atas diperoleh dengan mengalikan bobot skor jawaban tertinggi (3) dengan total jumlah pertanyaan yaitu 3 x 20 = 60. Skor 1 untuk setiap pertanyaan otokratis, skor 2 untuk setiap pertanyaan demokratis dan skor 3 untuk setiap pertanyaan Laissez faire. Sehingga diperoleh :

$$Ci = \frac{60 - 20}{3} = 13{,}3$$

Hasil perhitungan tersebut digunakan untuk menentukan skala gaya kepemimpinan sehingga dijabarkan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan Otokratis dengan skor 48-60.
2. Gaya kepemimpinan Demokratis dengan skor 34-47.
3. Gaya kepemimpinan Laissez faire dengan skor 20-33.

Setiap responden : dijumlah semua skornya. Hasil kuantifikasi data dimasukkan dalam skala gaya kepemimpinan hasilnya akan tampak sebagai berikut :

Tabel 3. Skor total masing-masing karyawan.

Unit Kerja Masing-masing karyawan	Skor Total Gaya Kepemimpinan		
	Otokratis 48-60	Demokratis 34-47	Laissez faire 20-33
1	----	----	33
2	----	44	----
3	----	----	31
4	----	36	----
5	----	36	----
6	----	39	----
7	----	----	33
8	----	40	----
9	----	35	----
10	----	36	----
11	----	42	----
12	----	38	----
13	----	41	----
14	----	42	----
15	----	47	----
16	----	41	----

16	----	41	----
17	----	42	----
18	----	37	----
19	----	----	32
20	----	43	----
21	----	46	----
22	----	----	33
23	50	----	----
24	----	----	33
25	----	42	----
26	----	41	----
27	----	44	----
28	----	44	----
29	----	35	----
30	----	36	----
Skor Total Gaya Kepemimpinan	50	844	195
	1 responden	23 responden	6 responden
Persentase	3,3 %	76,6 %	20 %

Dari hasil di atas dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan berpendapat gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer garis pertama pada Departemen Akuntansi adalah gaya kepemimpinan demokratis.

Analisis masalah II :

2. Pengukuran variabel kepuasan kerja.

Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan sekaligus menjawab permasalahan kedua tentang apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, penulis menggunakan Analisis Regresi Berganda, yang terdiri dari 4 faktor. Faktor pertama (X_1) yaitu cara pimpinan dalam mengambil keputusan, faktor kedua (X_2) yaitu hubungan antara pimpinan dengan karyawan, faktor ketiga (X_3) yaitu cara pimpinan dalam memperlakukan karyawan, dan faktor keempat (X_4) yaitu cara pimpinan dalam mengatasi masalah dalam perusahaan.

Adapun bentuk umum persamaan Regresi Berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b X_1 + c X_2 + d X_3 + e X_4$$

Selanjutnya nilai b,c,d, dan e dicari dengan metode Kuadrat Terkecil atau Least Square Method yaitu :

$$\sum Y = Na + b\sum x_1 + c\sum x_2 + d\sum x_3 + e\sum x_4$$

$$\sum X_1Y = a\sum x_1 + b\sum x^2{}_1 + c\sum x_2x_2 + d\sum x_1x_3 + e\sum x_1x_4$$

$$\sum X_2Y = a\sum x_2 + b\sum x^2{}_2 + c\sum x_2x_{1_1} + d\sum x_2x_3 + e\sum x_2x_4$$

$$\sum X_3Y = a\sum x_3 + b\sum x^2{}_3 + c\sum x_3x_1 + d\sum x_3x_2 + e\sum x_3x_4$$

$$\sum X_4Y = a\sum x_4 + b\sum x^2{}_4 + c\sum x_4x_1 + d\sum x_4x_2 + e\sum x_4x_4$$

Dari perhitungan komputer diperoleh data sebagai berikut :

Koefisien regresi X_1 = b = 0,557

X_2 = c = 0,598

X_3 = d = 0,374

X_4 = e = 0,737

Constanta = -2,917

Jadi persamaan regresi $Y=-2,917+0,557X_1+0,598X_2+0,374X_3+0,737X_4$

Dari persamaan di atas dapat diperoleh hasil :

1. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan persamaan di atas (terdapat dalam Lampiran ke 2) menunjukkan ada pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel kepuasan kerja karyawan. Sedangkan besar pengaruh x dengan y ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (K square) yaitu 0,717 atau sebesar 71,7 % seperti terlampir dalam perhitungan Analisis Regresi. (Lampiran ke 1)

adalah sebesar 2,701 sehingga pengaruhnya signifikan karena F hitung > F tabel. (F hitung terdapat dalam lampiran I : Regression Anova, dan F tabel terdapat dalam lampiran tabel distribusi F 5 %). Artinya secara bersama-sama cara pimpinan menghadapi masalah dalam perusahaan, cara pimpinan dalam mengambil keputusan, hubungan pimpinan dengan karyawan dan cara pimpinan memperlakukan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Dari perhitungan komputer untuk masing-masing variabel terbukti bahwa pengaruhnya signifikan karena dari t hitung untuk masing-masing variabel lebih besar dari pada t tabelnya. Besarnya t hitung masing-masing variabel adalah X_1 t hit= 4,223 , X_2t hit=4,201, X_3t hit=3,107, X_4t hit=3,716. Sedangkan besarnya t tabel=2,060.(terdapat dalam lampiran II : Coefficient t).
4. Dari keempat variabel, yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja adalah X_1(cara pimpinan dalam mengambil keputusan) yaitu sebesar 4,223 karena memiliki t hitung paling besar. Sedangkan yang mempunyai pengaruh paling kecil terhadap kepuasan kerja adalah X_3(cara pimpinan dalam memperlakukan karyawan) yaitu sebesar 3,107 karena memiliki t hitung paling kecil.

Dari uraian perhitungan Analisis Regresi Berganda tersebut dapat disimpulkan bahwa :

Dari uraian perhitungan Analisis Regresi Berganda tersebut dapat disimpulkan bahwa :

X1 cara pimpinan dalam mengambil keputusan, X2 hubungan pimpinan dengan karyawan, X3 cara pimpinan dalam memperlakukan karyawan, dan X4 cara pimpinan menghadapi dalam perusahaan semuanya berpengaruh terhadap Y yaitu kepuasan kerja karyawan.

D. Pengujian Hipotesis.

Uji Hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya nilai R disamping untuk mengetahui apakah hipotesis yang telah dibuat dapat diterima atau harus ditolak. Untuk menguji hipotesis, dalam penelitian ini penulis menggunakan rumus sebagai berikut :

$$F_{reg} = \frac{R^2(N-m-1)}{(m)(1-R^2)}$$

Dimana :

F_{reg} = harga F.

N = jumlah kasus.

M = jumlah variabel berpengaruh.

R = Koefisien korelasi.

Kriteria pengujian hipotesis ini adalah sebagai berikut :

Ho ditolak dan Hi diterima apabila F hitung > F tabel.

Ho diterima dan Hi ditolak apabila F hitung < F tabel.

Mengacu pada kriteria pengujian hipotesis dengan taraf signifikansi 5 % dan perhitungan dengan menggunakan persamaan di atas, maka diketahui F hitung > F tabel (15,812 > 2,701). Dengan demikian Ho ditolak dan Hi diterima. Hal ini berarti ada hubungan positif signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

E. Pembahasan.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan terhadap karyawan di Departemen Akuntansi PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta, penulis dapat melakukan pembahasan sebagai berikut :

Dalam penulisan ini dikatakan ada dua permasalahan yaitu gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta khususnya pada Departemen Akuntansi dan pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Di departemen akuntansi sendiri hanya memiliki 30 orang karyawan non manajerial dan hanya memiliki 1 orang manajer garis pertama. Yang masing- masing karyawan non manajerial memiliki tugas sendiri-sendiri karena departemen akuntansi masih terbagi menjadi berbagai macam jenis akuntansi, seperti karyawan di bidang akuntansi biaya yang terdiri dari 10 orang karyawan. Di bidang akuntansi biaya ini paling banyak jumlah karyawannya karena paling sulit diantara bidang akuntansi lainnya. Salah satu tugasnya yang utama adalah menyusun rencana kerja seksi akuntansi biaya sesuai rencana kerja bagian akuntansi biaya, karyawan di bidang akuntansi penerimaan dana terdiri dari 5 orang karyawan,

salah satu tugasnya adalah mencari data dan informasi yang menyangkut bukti-bukti pembukuan serta menyiapkan administrasi guna membuatkan nota pembukuan, karyawan di bidang akuntansi bahan bakar terdiri dari 7 orang karyawan yang bertugas mencari data dan informasi mengenai biaya bahan bakar guna pelaksanaannya, karyawan di bidang akuntansi korporat yang hanya terdiri dari 3 orang karyawan, tugas utamanya adalah meneliti laporan keuangan anak perusahan PT PLN, karyawan di bidang akuntansi murni terdiri dari 5 orang karyawan, mempunyai tugas mengkaji data dan informasi akuntansi penggabungan pengusahaan guna menyusun pedoman dan petunjuk pelaksanaan yang seoptimal mungkin sesuai dengan yang telah ditetapkan, karyawan di bidang akuntansi biaya pemeliharaan investasi yang terdiri dar 5 orang karyawan, tugasnya adalah rencana kerja seksi akuntansi biaya pemeliharaan investasi sesuai rencana kerja akuntansi biaya. Dan dipimpin oleh seorang manajer garis pertama,yang mempunyai tugas utamanya memberi petunjuk kepada para bawahan di semua bidang akuntansi untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

Dari hasil penelitian, penulis menjawab permasalahan pertama penulis menghitung total skor kuesioner kelompok I yang telah diisi masing-masing karyawan non manajerial dengan menentukan skor maksimum dan minimum.

Kemudian untuk tiap sub variabel X_1(cara pimpinan dalam mengambil keputusan), X_2(hubungan pimpinan dengan karyawan), X_3(cara pimpinan dalam

Dengan skor total kuesioner untuk variabel X adalah 60 untuk batas teratas dan skor 20 untuk batas bawah, maka dimasukkan dalam tiga golongan gaya kepemimpinan yang diteliti dengan mencari interval kelasnya. Interval kelas dicari dengan rumus Sturges seperti tercantum dalam Bab III Metodologi Penelitian.

Dalam perhitungan telah diperoleh bahwa interval kelas untuk masing-masing gaya kepemimpinan adalah 13,3. Dari data yang masuk yaitu 30 responden dihasilkan bahwa sebanyak 76,6 % responden menjawab gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan Demokratis, sebesar 20 % menjawab gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan *Laissez Faire*, 3,3% menjawab gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan otokratis. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Departemen Akuntansi di PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta adalah gaya kepemimpinan Demokratis. Dari uraian di atas menurut penulis jika manajer garis pertama menggunakan gaya kepemimpinan demokratis sesuai dengan data dari responden memang sudah sesuai dan hal itu menurut penulis memang harus dipertahankan demi kelancaran tugas dan kepuasan kerja para karyawan PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

Kemudian untuk menjawab permasalahan kedua, sesuai dengan analisis penulis dalam pengolahan data dibantu komputer dengan memakai program SPSS, (terdapat dalam lampiran 1-5) ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer garis pertama departemen akuntansi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,847.

kepemimpinan yang diterapkan manajer garis pertama departemen akuntansi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.847.

Dengan diketahuinya gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer garis pertama maka karyawan akan berusaha memahami apa yang diharapkan dari pimpinan , sehingga akan memacu dalam melaksanakan pekerjaan. Dan kepuasan kerja itu akan meningkat atau akan menurun sesuai dengan situasi dan kondisi kerja di Departemen Akuntansi pada PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

Oleh karena itu peranan pimpinan sangat penting terhadap besar kecilnya pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karena pada dasarnya gaya kepemimpinan akan mempengaruhi cara pandang dan cara kerja karyawan itu sendiri . Namun semua itu tidak lepas dari sikap pimpinan dalam memimpin karyawan untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer garis pertama departemen akuntansi PT PLN menurut mayoritas responden sebanyak 23 orang atau 76,6 % dari keseluruhan responden sebanyak 30 orang adalah gaya kepemimpinan demokratis. Sebanyak 6 orang atau 20 % dari responden berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan laissez faire. Sisanya sebanyak 1orang atau 13,3 % dari seluruh responden beranggapan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan otokratis. Merujuk pada nilai mayoritas yang didapat dari responden maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer garis pertama departemen akuntansi adalah gaya kepemimpinan demokratis.
2. Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan laissez faire di departemen akuntansi dengan kepuasan kerja. Di sini gaya kepemimpinan demokratis yang cenderung dipakai oleh pimpinan dalam memimpin karyawan menimbulkan rasa puas pada

karyawan sehingga karyawan dapat dengan penuh semangat bekerja secara optimal. Ada pengaruh positif antara cara pimpinan dalam mengambil keputusan dengan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,557. Ada pengaruh positif antara hubungan pimpinan dengan karyawan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,598. Ada pengaruh positif antara cara pimpinan dalam memperlakukan karyawan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,374. Dan juga ada pengaruh positif antara cara pimpinan dalam menghadapi masalah dengan perusahaan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,737. Sehingga hipotesis yang diajukan penulis terbukti bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer garis pertama PT PLN dengan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan. Artinya apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung mengarah ke gaya kepemimpinan laissez faire maka kepuasan kerja karyawan semakin tinggi sebaliknya apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung mengarah ke gaya kepemimpinan otokratis maka kepuasan kerja karyawan semakin rendah.

B. Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan di Departemen Akuntansi PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta, penulis dapat memberikan saran sebagai berikut. :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Depertemen Akuntansi PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta yaitu gaya kepemimpinan demokratis, hendaknya dipertahankan, karena gaya kepemimpinan selalu mengikutsertakan karyawannya dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan merasa bertanggung jawab dalam memberikan keputusan tersebut. Hal ini akan meningkatkan kepuasan karyawannya.
2. Dalam memperlakukan karyawan hendaknya pimpinan selalu memperhatikan karyawan baik secara individu maupun pada waktu karyawan tersebut sedang bekerja secara berkelompok. Oleh sebab itu hendaknya pimpinan meluangkan waktunya untuk memperhatikan karyawannya dalam bekerja sehingga karyawan itu merasa dihargai dan diperhatikan.

C. Keterbatasan penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis masih merasakan menemukan banyak hambatan, kekurangan dan kelemahan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain :

1. Penulis tidak bisa melacak kejujuran jawaban dari responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada pada kuesioner. Maka hasil penelitian ini tergantung dari keseriusan dan kejujuran responden dalam menjawab kuesioner.
2. Kuesioner tidak diuji coba dan dilakukan analisis reliabilitas dan validitas terutama karena jumlah karyawan terbatas.

DAFTAR PUSTAKA

As'ad, Moch, *Psikologi Industri*, Departemen pendidikan dan Kebudayaan, Universitas Terbuka, 1989.

Dajan, Anto, *Pengantar Metode Statistik*, Jilid II, Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial, Jakarta, 1986.

Davis, Keith dan John. W. Newtrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, Penerbit Airlangga, 1990.

Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Erlangga,1992.

Milton, Charles L., *Human Behavior In Organisations*, Three Level of Behavior, Prentice Hall, Hall Incorporation, Englewood Cliffs, New Jersey, 1981.

Nasir, Mohamad, *Metodelogi Penelitian*, cetakan ketiga penerbit Ghalia Indonesia, 1988.

Siegel, Sydney *Statistik Non Parametik*, PT. Gramedia, Jakarta,1992.

Thoha, Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Penerbit Armurrita, Bulak Sumur Yogyakarta, 1983.

Halim, Abdul ,Achmad Tjahjono dan Moh Fatoha Husein, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Penerbit UPP AMP YKPN, 1998.

LAMPIRAN

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4 Cara Pimpinan Menghadapi Masalah Dalam Perusahaan, X1 Cara Pimpinan Dalam Mengambil Keputusan, X2 Hubungan Pimpinan Dengan Karyawan, X3 Cara Pimpinan Dalam Memperlakukan Karyawan[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.847[a]	.717	.671	1.24

a. Predictors: (Constant), X4 Cara Pimpinan Menghadapi Masalah Dalam Perusahaan, X1 Cara Pimpinan Dalam Mengambil Keputusan, X2 Hubungan Pimpinan Dengan Karyawan, X3 Cara Pimpinan Dalam Memperlakukan Karyawan

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	97.019	4	24.255	15.812	.000[a]
	Residual	38.348	25	1.534		
	Total	135.367	29			

a. Predictors: (Constant), X4 Cara Pimpinan Menghadapi Masalah Dalam Perusahaan, X1 Cara Pimpinan Dalam Mengambil Keputusan, X2 Hubungan Pimpinan Dengan Karyawan, X3 Cara Pimpinan Dalam Memperlakukan Karyawan

b. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

$$\sum x1y = a1\sum x1x1 + a2\sum x1x2 + a3\sum x1x3 + a4\sum x1x4$$
$$\sum x2y = a1\sum x2x1 + a2\sum x2x2 + a3\sum x2x3 + a4\sum x2x4$$
$$\sum x3y = a1\sum x3x1 + a2\sum x3x2 + a3\sum x3x3 + a4\sum x3x4$$
$$\sum x4y = a1\sum x4x1 + a2\sum x4x2 + a3\sum x4x3 + a4\sum x4x4$$

				a1	a2	a3	a4
	Pers 1	40.43333	=	90.96667	-10.0333	-10.4333	-0.4
	Pers 2	43.43333	=	-10.0333	80.96667	-13.4333	7.6
	Pers 3	44.63333	=	-10.4333	-13.4333	119.3667	18.8
	Pers 4	43.2	=	-0.4	7.6	18.8	43.2
			=				
dibagi a4	a	-101.083	=	-227.417	25.08333	26.08333	1
	b	5.714912	=	-1.32018	10.65351	-1.76754	1
	c	2.374113	=	-0.55496	-0.71454	6.349291	1
	d	1	=	-0.00926	0.175926	0.435185	1
e	a-b	-106.798	=	-226.096	14.42982	27.85088	0
f	b-c	3.340799	=	-0.76521	11.36805	-8.11683	0
g	c-d	1.374113	=	-0.54571	-0.89046	5.914106	0
			=				
dibagi a3	h	-3.83465	=	-8.11811	0.51811	1	
	i	-0.41159	=	0.094275	-1.40055	1	
	j	0.232345	=	-0.09227	-0.15057	1	
			=				
k	h-i	-3.42306	=	-8.21238	1.918662	0	
l	i-j	-0.64393	=	0.186546	-1.24999	0	
			=				
dibagi a2	m	-1.78409	=	-4.28027	1		
	n	0.515153	=	-0.14924	1		
	m-n	-2.29924	=	-4.13103	**a1 = 0.556578**		
	Pers l	-0.64393	=	0.186546	-1.24999		
		-0.64393	=	0.103828	-1.24999		
		-0.74776	=		-1.24999	**a2 = 0.598216**	
	Pers g	1.374113	=	-0.54571	-0.89046	5.914106	
		1.374113	=	-0.30373	-0.53269	5.914106	
		2.210531	=			5.914106	**a3 = 0.373773**
	Pers 4	43.2	=	-0.4	7.6	18.8	43.2
		43.2	=	-0.22263	4.546443	7.026927	43.2
		31.84926	=				43.2 **a4 = 0.737251**

$$Ry = \frac{b_1\sum X_1Y + b_2\sum X_2Y + b_3\sum X_3Y + b_4\sum X_4Y}{\sum Y^2}$$

$$R = \frac{22.5043 + 25.98252 + 16.68272 + 31.84926}{135.3667}$$

R = 0.716711

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.917	2.931		-.995	.329
	X1 Cara Pimpinan Dalam Mengambil Keputusan	.557	.132	.456	4.223	.000
	X2 Hubungan Pimpinan Dengan Karyawan	.598	.142	.463	4.201	.000
	X3 Cara Pimpinan Dalam Memperlakukan Karyawan	.374	.120	.351	3.107	.005
	X4 Cara Pimpinan Menghadapi Masalah Dalam Perusahaan	.737	.198	.416	3.716	.001

a. Dependent Variable: Y Kepuasan Kerja

Case Summaries

		X1 Cara Pimpinan Dalam Mengambil Keputusan	X2 Hubungan Pimpinan Dengan Karyawan	X3 Cara Pimpinan Dalam Memperlakukan Karyawan	X4 Cara Pimpinan Menghadapi Masalah Dalam Perusahaan	Y Kepuasan Kerja
1		9	11	10	10	21
2		10	12	7	9	20
3		9	12	10	8	18
4		12	13	9	9	23
5		10	9	10	9	21
6		11	14	13	12	27
7		8	12	10	12	23
8		11	9	12	9	20
9		14	11	5	8	20
10		10	12	11	10	20
11		9	13	10	11	20
12		10	8	13	9	20
13		10	12	10	8	20
14		11	12	12	9	22
15		10	12	11	8	19
16		14	8	11	10	20
17		10	12	10	8	19
18		8	12	10	10	18
19		10	11	7	8	18
20		12	12	10	10	22
21		11	13	7	10	21
22		12	12	9	11	21
23		9	8	10	9	16
24		12	12	9	11	21
25		8	13	10	9	20
26		10	13	8	9	21
27		7	11	6	8	15
28		11	13	13	8	21
29		14	10	8	9	20
30		9	9	12	11	20
Total	N	30	30	30	30	30

	HURUP BESAR					hurup kecil									
No	X1	X2	X3	X4	Y	x1	x2	x3	x4	y	$X1^2$	$X2^2$	$X3^2$	$X4^2$	Y^2
1	9	11	10	10	21	-1.36667	-0.36667	0.23333	0.6000	0.76667	1.8678	0.13444	0.05444	0.3600	0.58778
2	10	12	7	9	20	-0.36667	0.63333	-2.76667	-0.4000	-0.23333	0.1344	0.40111	7.65444	0.1600	0.05444
3	9	12	10	8	18	-1.36667	0.63333	0.23333	-1.4000	-2.23333	1.8678	0.40111	0.05444	1.9600	4.98778
4	12	13	9	9	23	1.63333	1.63333	-0.76667	-0.4000	2.76667	2.6678	2.66778	0.58778	0.1600	7.65444
5	10	9	10	9	21	-0.36667	-2.36667	0.23333	-0.4000	0.76667	0.1344	5.60111	0.05444	0.1600	0.58778
6	11	14	13	12	27	0.63333	2.63333	3.23333	2.6000	6.76667	0.4011	6.93444	10.4544	6.7600	45.7878
7	8	12	10	12	23	-2.36667	0.63333	0.23333	2.6000	2.76667	5.6011	0.40111	0.05444	6.7600	7.65444
8	11	9	12	9	20	0.63333	-2.36667	2.23333	-0.4000	-0.23333	0.4011	5.60111	4.98778	0.1600	0.05444
9	14	11	5	8	20	3.63333	-0.36667	-4.76667	-1.4000	-0.23333	13.2011	0.13444	22.7211	1.9600	0.05444
10	10	12	11	10	20	-0.36667	0.63333	1.23333	0.6000	-0.23333	0.1344	0.40111	1.52111	0.3600	0.05444
11	9	13	10	11	20	-1.36667	1.63333	0.23333	1.6000	-0.23333	1.8678	2.66778	0.05444	2.5600	0.05444
12	10	8	13	9	20	-0.36667	-3.36667	3.23333	-0.4000	-0.23333	0.1344	11.3344	10.4544	0.1600	0.05444
13	10	12	10	8	20	-0.36667	0.63333	0.23333	-1.4000	-0.23333	0.1344	0.40111	0.05444	1.9600	0.05444
14	11	12	12	9	22	0.63333	0.63333	2.23333	-0.4000	1.76667	0.4011	0.40111	4.98778	0.1600	3.12111
15	10	12	11	8	19	-0.36667	0.63333	1.23333	-1.4000	-1.23333	0.1344	0.40111	1.52111	1.9600	1.52111
16	14	8	11	10	20	3.63333	-3.36667	1.23333	0.6000	-0.23333	13.2011	11.3344	1.52111	0.3600	0.05444
17	10	12	10	8	19	-0.36667	0.63333	0.23333	-1.4000	-1.23333	0.1344	0.40111	0.05444	1.9600	1.52111
18	8	12	10	10	18	-2.36667	0.63333	0.23333	0.6000	-2.23333	5.6011	0.40111	0.05444	0.3600	4.98778
19	10	11	7	8	18	-0.36667	-0.36667	-2.76667	-1.4000	-2.23333	0.1344	0.13444	7.65444	1.9600	4.98778
20	12	12	10	10	22	1.63333	0.63333	0.23333	0.6000	1.76667	2.6678	0.40111	0.05444	0.3600	3.12111
21	11	13	7	10	21	0.63333	1.63333	-2.76667	0.6000	0.76667	0.4011	2.66778	7.65444	0.3600	0.58778
22	12	12	9	11	21	1.63333	0.63333	-0.76667	1.6000	0.76667	2.6678	0.40111	0.58778	2.5600	0.58778
23	9	8	10	9	16	-1.36667	-3.36667	0.23333	-0.4000	-4.23333	1.8678	11.3344	0.05444	0.1600	17.9211
24	12	12	9	11	21	1.63333	0.63333	-0.76667	1.6000	0.76667	2.6678	0.40111	0.58778	2.5600	0.58778
25	8	13	10	9	20	-2.36667	1.63333	0.23333	-0.4000	-0.23333	5.6011	2.66778	0.05444	0.1600	0.05444
26	10	13	8	9	21	-0.36667	1.63333	-1.76667	-0.4000	0.76667	0.1344	2.66778	3.12111	0.1600	0.58778
27	7	11	6	8	15	-3.36667	-0.36667	-3.76667	-1.4000	-5.23333	11.3344	0.13444	14.1878	1.9600	27.3878
28	11	13	13	8	21	0.63333	1.63333	3.23333	-1.4000	0.76667	0.4011	2.66778	10.4544	1.9600	0.58778
29	14	10	8	9	20	3.63333	-1.36667	-1.76667	-0.4000	-0.23333	13.2011	1.86778	3.12111	0.1600	0.05444
30	9	9	12	11	20	-1.36667	-2.36667	2.23333	1.6000	-0.23333	1.8678	5.60111	4.98778	2.5600	0.05444
Jumlah	311	341	293	282	607	-1.4E-14	-1.4E-14	-2.5E-14	0.0000	-2.8E-14	90.9667	80.967	119.367	43.2000	135.367

No	X1X1	X1X2	X1X3	X1X4	X2X1	X2X2	X2X3	X2X4	X3X1	X3x2	X3X3	X3X4
1	1.86778	0.50111	-0.31889	-0.82	0.50111	0.13444	-0.08556	-0.22	-0.31889	-0.08556	0.05444	0.14
2	0.13444	-0.23222	1.01444	0.14667	-0.23222	0.40111	-1.75222	-0.25333	1.01444	-1.75222	7.65444	1.10667
3	1.86778	-0.86556	-0.31889	1.91333	-0.86556	0.40111	0.14778	-0.88667	-0.31889	0.14778	0.05444	-0.32667
4	2.66778	2.66778	-1.25222	-0.65333	2.66778	2.66778	-1.25222	-0.65333	-1.25222	-1.25222	0.58778	0.30667
5	0.13444	0.86778	-0.08556	0.14667	0.86778	5.60111	-0.55222	0.94667	-0.08556	-0.55222	0.05444	-0.09333
6	0.40111	1.66778	2.04778	1.64667	1.66778	6.93444	8.51444	6.84667	2.04778	8.51444	10.4544	8.40667
7	5.60111	-1.49889	-0.55222	-6.15333	-1.49889	0.40111	0.14778	1.64667	-0.55222	0.14778	0.05444	0.60667
8	0.40111	-1.49889	1.41444	-0.25333	-1.49889	5.60111	-5.28556	0.94667	1.41444	-5.28556	4.98778	-0.89333
9	13.2011	-1.33222	-17.3189	-5.08667	-1.33222	0.13444	1.74778	0.51333	-17.3189	1.74778	22.7211	6.67333
10	0.13444	-0.23222	-0.45222	-0.22	-0.23222	0.40111	0.78111	0.38	-0.45222	0.78111	1.52111	0.74
11	1.86778	-2.23222	-0.31889	-2.18667	-2.23222	2.66778	0.38111	2.61333	-0.31889	0.38111	0.05444	0.37333
12	0.13444	1.23444	-1.18556	0.14667	1.23444	11.3344	-10.8856	1.34667	-1.18556	-10.8856	10.4544	-1.29333
13	0.13444	-0.23222	-0.08556	0.51333	-0.23222	0.40111	0.14778	-0.88667	-0.08556	0.14778	0.05444	-0.32667
14	0.40111	0.40111	1.41444	-0.25333	0.40111	0.40111	1.41444	-0.25333	1.41444	1.41444	4.98778	-0.89333
15	0.13444	-0.23222	-0.45222	0.51333	-0.23222	0.40111	0.78111	-0.88667	-0.45222	0.78111	1.52111	-1.72667
16	13.2011	-12.2322	4.48111	2.18	-12.2322	11.3344	-4.15222	-2.02	4.48111	-4.15222	1.52111	0.74
17	0.13444	-0.23222	-0.08556	0.51333	-0.23222	0.40111	0.14778	-0.88667	-0.08556	0.14778	0.05444	-0.32667
18	5.60111	-1.49889	-0.55222	-1.42	-1.49889	0.40111	0.14778	0.38	-0.55222	0.14778	0.05444	0.14
19	0.13444	0.13444	1.01444	0.51333	0.13444	0.13444	1.01444	0.51333	1.01444	1.01444	7.65444	3.87333
20	2.66778	1.03444	0.38111	0.98	1.03444	0.40111	0.14778	0.38	0.38111	0.14778	0.05444	0.14
21	0.40111	1.03444	-1.75222	0.38	1.03444	2.66778	-4.51889	0.98	-1.75222	-4.51889	7.65444	-1.66
22	2.66778	1.03444	-1.25222	2.61333	1.03444	0.40111	-0.48556	1.01333	-1.25222	-0.48556	0.58778	-1.22667
23	1.86778	4.60111	-0.31889	0.54667	4.60111	11.3344	-0.78556	1.34667	-0.31889	-0.78556	0.05444	-0.09333
24	2.66778	1.03444	-1.25222	2.61333	1.03444	0.40111	-0.48556	1.01333	-1.25222	-0.48556	0.58778	-1.22667
25	5.60111	-3.86556	-0.55222	0.94667	-3.86556	2.66778	0.38111	-0.65333	-0.55222	0.38111	0.05444	-0.09333
26	0.13444	-0.59889	0.64778	0.14667	-0.59889	2.66778	-2.88556	-0.65333	0.64778	-2.88556	3.12111	0.70667
27	11.3344	1.23444	12.6811	4.71333	1.23444	0.13444	1.38111	0.51333	12.6811	1.38111	14.1878	5.27333
28	0.40111	1.03444	2.04778	-0.88667	1.03444	2.66778	5.28111	-2.28667	2.04778	5.28111	10.4544	-4.52667
29	13.2011	-4.96556	-6.41889	-1.45333	-4.96556	1.86778	2.41444	0.54667	-6.41889	2.41444	3.12111	0.70667
30	1.86778	3.23444	-3.05222	-2.18667	3.23444	5.60111	-5.28556	-3.78667	-3.05222	-5.28556	4.98778	3.57333
Jumlah	90.967	-10.033	-10.433	-0.400	-10.033	80.967	-13.433	7.600	-10.433	-13.433	119.367	18.800

No	x4x1	x4x2	x4x3	X4X4	X1Y	X2Y	X3Y	X4Y
1	-0.82	-0.22	0.14	0.3600	-1.04778	-0.28111	0.17889	0.46
2	0.14667	-0.25333	1.10667	0.1600	0.08556	-0.14778	0.64556	0.09333
3	1.91333	-0.88667	-0.32667	1.9600	3.05222	-1.41444	-0.52111	3.12667
4	-0.65333	-0.65333	0.30667	0.1600	4.51889	4.51889	-2.12111	-1.10667
5	0.14667	0.94667	-0.09333	0.1600	-0.28111	-1.81444	0.17889	-0.30667
6	1.64667	6.84667	8.40667	6.7600	4.28556	17.8189	21.8789	17.5933
7	-6.15333	1.64667	0.60667	6.7600	-6.54778	1.75222	0.64556	7.19333
8	-0.25333	0.94667	-0.89333	0.1600	-0.14778	0.55222	-0.52111	0.09333
9	-5.08667	0.51333	6.67333	1.9600	-0.84778	0.08556	1.11222	0.32667
10	-0.22	0.38	0.74	0.3600	0.08556	-0.14778	-0.28778	-0.14
11	-2.18667	2.61333	0.37333	2.5600	0.31889	-0.38111	-0.05444	-0.37333
12	0.14667	1.34667	-1.29333	0.1600	0.08556	0.78556	-0.75444	0.09333
13	0.51333	-0.88667	-0.32667	1.9600	0.08556	-0.14778	-0.05444	0.32667
14	-0.25333	-0.25333	-0.89333	0.1600	1.11889	1.11889	3.94556	-0.70667
15	0.51333	-0.88667	-1.72667	1.9600	0.45222	-0.78111	-1.52111	1.72667
16	2.18	-2.02	0.74	0.3600	-0.84778	0.78556	-0.28778	-0.14
17	0.51333	-0.88667	-0.32667	1.9600	0.45222	-0.78111	-0.28778	1.72667
18	-1.42	0.38	0.14	0.3600	5.28556	-1.41444	-0.52111	-1.34
19	0.51333	0.51333	3.87333	1.9600	0.81889	0.81889	6.17889	3.12667
20	0.98	0.38	0.14	0.3600	2.88556	1.11889	0.41222	1.06
21	0.38	0.98	-1.66	0.3600	0.48556	1.25222	-2.12111	0.46
22	2.61333	1.01333	-1.22667	2.5600	1.25222	0.48556	-0.58778	1.22667
23	0.54667	1.34667	-0.09333	0.1600	5.78556	14.2522	-0.98778	1.69333
24	2.61333	1.01333	-1.22667	2.5600	1.25222	0.48556	-0.58778	1.22667
25	0.94667	-0.65333	-0.09333	0.1600	0.55222	-0.38111	-0.05444	0.09333
26	0.14667	-0.65333	0.70667	0.1600	-0.28111	1.25222	-1.35444	-0.30667
27	4.71333	0.51333	5.27333	1.9600	17.6189	1.91889	19.7122	7.32667
28	-0.88667	-2.28667	-4.52667	1.9600	0.48556	1.25222	2.47889	-1.07333
29	-1.45333	0.54667	0.70667	0.1600	-0.84778	0.31889	0.41222	0.09333
30	-2.18667	-3.78667	3.57333	2.5600	0.31889	0.55222	-0.52111	-0.37333
Jumlah	-0.400	7.600	18.800	43.2000	40.433	43.433	44.633	43.200

Distribusi F 5%

		Pembilang								
	df	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	161.446	199.499	215.707	224.583	230.160	233.988	236.767	238.884	240.543
	2	18.513	19.000	19.164	19.247	19.296	19.329	19.353	19.371	19.385
P	3	10.128	9.552	9.277	9.117	9.013	8.941	8.887	8.845	8.812
e	4	7.709	6.944	6.591	6.388	6.256	6.163	6.094	6.041	5.999
n	5	6.608	5.786	5.409	5.192	5.050	4.950	4.876	4.818	4.772
y	6	5.987	5.143	4.757	4.534	4.387	4.284	4.207	4.147	4.099
e	7	5.591	4.737	4.347	4.120	3.972	3.866	3.787	3.726	3.677
b	8	5.318	4.459	4.066	3.838	3.688	3.581	3.500	3.438	3.388
u	9	5.117	4.256	3.863	3.633	3.482	3.374	3.293	3.230	3.179
t	10	4.965	4.103	3.708	3.478	3.326	3.217	3.135	3.072	3.020
	11	4.844	3.982	3.587	3.357	3.204	3.095	3.012	2.948	2.896
	12	4.747	3.885	3.490	3.259	3.106	2.996	2.913	2.849	2.796
	13	4.667	3.806	3.411	3.179	3.025	2.915	2.832	2.767	2.714
	14	4.600	3.739	3.344	3.112	2.958	2.848	2.764	2.699	2.646
	15	4.543	3.682	3.287	3.056	2.901	2.790	2.707	2.641	2.588
	16	4.494	3.634	3.239	3.007	2.852	2.741	2.657	2.591	2.538
	17	4.451	3.592	3.197	2.965	2.810	2.699	2.614	2.548	2.494
	18	4.414	3.555	3.160	2.928	2.773	2.661	2.577	2.510	2.456
	19	4.381	3.522	3.127	2.895	2.740	2.628	2.544	2.477	2.423
	20	4.351	3.493	3.098	2.866	2.711	2.599	2.514	2.447	2.393
	21	4.325	3.467	3.072	2.840	2.685	2.573	2.488	2.420	2.366
	22	4.301	3.443	3.049	2.817	2.661	2.549	2.464	2.397	2.342
	23	4.279	3.422	3.028	2.796	2.640	2.528	2.442	2.375	2.320
	24	4.260	3.403	3.009	2.776	2.621	2.508	2.423	2.355	2.300
	25	4.242	3.385	2.991	2.759	2.603	2.490	2.405	2.337	2.282
	26	4.225	3.369	2.975	2.743	2.587	2.474	2.388	2.321	2.265
	27	4.210	3.354	2.960	2.728	2.572	2.459	2.373	2.305	2.250
	28	4.196	3.340	2.947	2.714	2.558	2.445	2.359	2.291	2.236
	29	4.183	3.328	2.934	2.701	2.545	2.432	2.346	2.278	2.223
	30	4.171	3.316	2.922	2.690	2.534	2.421	2.334	2.266	2.211
	31	4.160	3.305	2.911	2.679	2.523	2.409	2.323	2.255	2.199
	32	4.149	3.295	2.901	2.668	2.512	2.399	2.313	2.244	2.189
	33	4.139	3.285	2.892	2.659	2.503	2.389	2.303	2.235	2.179
	34	4.130	3.276	2.883	2.650	2.494	2.380	2.294	2.225	2.170
	35	4.121	3.267	2.874	2.641	2.485	2.372	2.285	2.217	2.161
	36	4.113	3.259	2.866	2.634	2.477	2.364	2.277	2.209	2.153
	37	4.105	3.252	2.859	2.626	2.470	2.356	2.270	2.201	2.145
	38	4.098	3.245	2.852	2.619	2.463	2.349	2.262	2.194	2.138
	39	4.091	3.238	2.845	2.612	2.456	2.342	2.255	2.187	2.131
	40	4.085	3.232	2.839	2.606	2.449	2.336	2.249	2.180	2.124
	41	4.079	3.226	2.833	2.600	2.443	2.330	2.243	2.174	2.118
	42	4.073	3.220	2.827	2.594	2.438	2.324	2.237	2.168	2.112
	43	4.067	3.214	2.822	2.589	2.432	2.319	2.232	2.163	2.106
	44	4.062	3.209	2.816	2.584	2.427	2.313	2.226	2.157	2.101
	45	4.057	3.204	2.812	2.579	2.422	2.308	2.221	2.152	2.096
	46	4.052	3.200	2.807	2.574	2.417	2.304	2.216	2.147	2.091
	47	4.047	3.195	2.802	2.570	2.413	2.299	2.212	2.143	2.086
	48	4.043	3.191	2.798	2.565	2.409	2.295	2.207	2.138	2.082
	49	4.038	3.187	2.794	2.561	2.404	2.290	2.203	2.134	2.077
	50	4.034	3.183	2.790	2.557	2.400	2.286	2.199	2.130	2.073

sumber : Magic 2000 Solver telp (0274) 523858

Distribusi t

1 tail	0.005	0.01	0.025	0.05
2 tail	0.01	0.02	0.05	0.1
1	63.656	31.821	12.706	6.314
2	9.925	6.965	4.303	2.920
3	5.841	4.541	3.182	2.353
4	4.604	3.747	2.776	2.132
5	4.032	3.365	2.571	2.015
6	3.707	3.143	2.447	1.943
7	3.499	2.998	2.365	1.895
8	3.355	2.896	2.306	1.860
9	3.250	2.821	2.262	1.833
10	3.169	2.764	2.228	1.812
11	3.106	2.718	2.201	1.796
12	3.055	2.681	2.179	1.782
13	3.012	2.650	2.160	1.771
14	2.977	2.624	2.145	1.761
15	2.947	2.602	2.131	1.753
16	2.921	2.583	2.120	1.746
17	2.898	2.567	2.110	1.740
18	2.878	2.552	2.101	1.734
19	2.861	2.539	2.093	1.729
20	2.845	2.528	2.086	1.725
21	2.831	2.518	2.080	1.721
22	2.819	2.508	2.074	1.717
23	2.807	2.500	2.069	1.714
24	2.797	2.492	2.064	1.711
25	2.787	2.485	2.060	1.708
26	2.779	2.479	2.056	1.706
27	2.771	2.473	2.052	1.703
28	2.763	2.467	2.048	1.701
29	2.756	2.462	2.045	1.699
30	2.750	2.457	2.042	1.697
31	2.744	2.453	2.040	1.696
32	2.738	2.449	2.037	1.694
33	2.733	2.445	2.035	1.692
34	2.728	2.441	2.032	1.691
35	2.724	2.438	2.030	1.690
36	2.719	2.434	2.028	1.688
37	2.715	2.431	2.026	1.687
38	2.712	2.429	2.024	1.686
39	2.708	2.426	2.023	1.685
40	2.704	2.423	2.021	1.684
41	2.701	2.421	2.020	1.683
42	2.698	2.418	2.018	1.682
43	2.695	2.416	2.017	1.681
44	2.692	2.414	2.015	1.680
45	2.690	2.412	2.014	1.679
46	2.687	2.410	2.013	1.679
47	2.685	2.408	2.012	1.678
48	2.682	2.407	2.011	1.677
49	2.680	2.405	2.010	1.677
50	2.678	2.403	2.009	1.676

1 tail	0.005	0.01	0.025	0.05
2 tail	0.01	0.02	0.05	0.1
51	2.676	2.402	2.008	1.675
52	2.674	2.400	2.007	1.675
53	2.672	2.399	2.006	1.674
54	2.670	2.397	2.005	1.674
55	2.668	2.396	2.004	1.673
56	2.667	2.395	2.003	1.673
57	2.665	2.394	2.002	1.672
58	2.663	2.392	2.002	1.672
59	2.662	2.391	2.001	1.671
60	2.660	2.390	2.000	1.671
61	2.659	2.389	2.000	1.670
62	2.657	2.388	1.999	1.670
63	2.656	2.387	1.998	1.669
64	2.655	2.386	1.998	1.669
65	2.654	2.385	1.997	1.669
66	2.652	2.384	1.997	1.668
67	2.651	2.383	1.996	1.668
68	2.650	2.382	1.995	1.668
69	2.649	2.382	1.995	1.667
70	2.648	2.381	1.994	1.667
71	2.647	2.380	1.994	1.667
72	2.646	2.379	1.993	1.666
73	2.645	2.379	1.993	1.666
74	2.644	2.378	1.993	1.666
75	2.643	2.377	1.992	1.665
76	2.642	2.376	1.992	1.665
77	2.641	2.376	1.991	1.665
78	2.640	2.375	1.991	1.665
79	2.639	2.374	1.990	1.664
80	2.639	2.374	1.990	1.664
81	2.638	2.373	1.990	1.664
82	2.637	2.373	1.989	1.664
83	2.636	2.372	1.989	1.663
84	2.636	2.372	1.989	1.663
85	2.635	2.371	1.988	1.663
86	2.634	2.370	1.988	1.663
87	2.634	2.370	1.988	1.663
88	2.633	2.369	1.987	1.662
89	2.632	2.369	1.987	1.662
90	2.632	2.368	1.987	1.662
91	2.631	2.368	1.986	1.662
92	2.630	2.368	1.986	1.662
93	2.630	2.367	1.986	1.661
94	2.629	2.367	1.986	1.661
95	2.629	2.366	1.985	1.661
96	2.628	2.366	1.985	1.661
97	2.627	2.365	1.985	1.661
98	2.627	2.365	1.984	1.661
99	2.626	2.365	1.984	1.660
100	2.626	2.364	1.984	1.660

sumber : Magic 2000 Solver telp (0274) 523858

PT PLN (PERSERO)
KANTOR PUSAT

Jalan Trunojoyo Blok M 1/135 Kebayoran Baru - Jakarta 12160
Telp. : (021) 7261875, 7261122, 7262234
(021) 7251234, 7250550
Kotak Pos : 4322/KBB
Telex : 47156, 47248
Faximile : (021) 7221330
Alamat Kawat : PLNPST

Nomor : 01455/082/BIDTAN/2002
Srt.Sdr.No. : 363/PD I/FE/VI/02
Lampiran : --
Perihal : Ijin Penelitian

28 Juni 2002

Kepada Yth :
Pimpinan Universitas Sanata Dharma
Mrican Tromol Pos 29
YOGYAKARTA

Menunjuk Surat No. 363/PD I/FE/VI/02 tanggal 20 Juni 2002 perihal Ijin Penelitian dalam rangka penyusunan skripsi atas nama Sdr. Tito, NIM No. 96 2114 188 di PT PLN (Persero) Kantor Pusat, dengan ini kami beritahukan bahwa permohonan ijin untuk melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Bidang Akuntansi disetujui.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, Sdr. Tito dapat melaksanakan penelitiannya pada bulan Juni s/d Juli 2002.

Demikian dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

PH. KEPALA BIDANG AKUNTANSI

PT PLN (Persero) KANTOR PUSAT

Drs. PC. EDDY SASONO

MODEL 1003

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA

Terakreditasi Nomor : 017/BAN-PT/Ak-IV/VII/2000 Tanggal 21 Juli 2000
Mrican Tromol Pos 29, YOGYAKARTA 55002 Telp. (0274) 513301, 515352, Fax. (0274) 562383
Telegram : SADHAR YOGYA E-mail : fe@usd.ac.id Homepage : http://www.usd.ac.id

Nomor: 363/PD I/FE/VI/02 20 Juni 2002
Lamp.: ---------
Hal : *Ijin Penelitian*

Kepada
Yth. Pimpinan
PT PLN (Persero) Distribusi Pusat
Jl. Trunojoyo 135
Jakarta

Dengan hormat,

Dengan ini kami memohonkan ijin bagi mahasiswa kami,

N a m a	: T i t o
N I M	: 96 2194 188
Program Studi	: Akuntansi
Jurusan	: Akuntansi
Semester	: XII

untuk melaksanakan penelitian dalam rangka persiapan penyusunan skripsi dengan ketentuan sebagai berikut :

L o k a s i : PT PLN (Persero) Distribusi Pusat
Jl. Trunojoyo
Jakarta

W a k t u : Juni - Juli 2002

J u d u l : *ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASANAN KERJA KARYAWAN. STUDI KASUS DEPARTEMEN AKUNTANSI*

Atas perhatian dan ijin yang diberikan kami mengucapkan terima kasih.

Hormat kami,
Pembantu Dekan I

Dr. Y. Supardiyono, M.Si., Akt.

PEDOMAN WAWANCARA

A. SEJARAH BERDIRINYA PERUSAHAAN.

1. Kapan perusahaan didirikan ?
2. Apa nama perusahaan ?
3. Apa alasan pemilihan nama tersebut ?
4. Siapakah nama pimpinan perusahaan sampai sekarang ?
5. Kapan perusahaan mulai beroperasi ?
6. Darimana modal perusahaan ?
7. Apakah perusahaan ini mengadakan kerjasama dengan perusahaan lain ?

B. LOKASI PERUSAHAAN.

1. Dimanakah letak perusahaan didirikan ?
2. Apa alasan pemilihan lokasi perusahaan ?
3. Berapakah luas areal perusahaan ?
4. Apakah perusahaan mempunyai lokasi di tempat lain ?

C. MISI DAN TUJUAN PERUSAHAAN.

1. Apa yang menjadi misi perusahaan ?
2. Apa yang menjadi tujuan dari perusahaan ?

D. STRUKTUR ORGANISASI.

1. Bagaimana struktur organisasi perusahaan ?
2. Berapa banyak departemen di perusahaan ini ?
3. Berapa banyak jabatan yang ada ?

4. Bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab tiap-tiap bagian dalam organisasi ini ?

E. ASPEK PERSONALIA.

1. Berapakah jumlah karyawan yang dimiliki oleh perusahaan ?
2. Apakah ada penggolongan status karyawan ?
3. Bagaimanakah pengaturan jam kerja di perusahaan ini ?
4. Bagaimanakah sistem pengupahan karyawan yang dilaksanakan di perusahaan ini ?
5. Apakah ada jaminan sosial, tunjangan sakit, dan asuransi untuk karyawan yang mendapat kecelakaan ?
6. Apakah ada tunjangan kesejahteraan bagi karyawan pada saat hari besar ?

F. ASPEK PRODUKSI.

1. Apa saja yang menjadi bahan baku dan bahan penolong ?
2. Darimana bahan-bahan tersebut diperoleh ?
3. Alat-alat apa saja yang digunakan untuk proses produksi ?
4. Bagaimana proses produksinya ?
5. Berapa lama waktu yang digunakan dalam proses produksi ?
6. Berapa macam produk yang dihasilkan ?
7. Apakah ada produk sampingan yang dihasilkan oleh perusahaan ?

G. ASPEK PEMASARAN.

1. Siapa sajakah konsumen yang dilayani ?
2. Bagaimanakah usaha dari perusahaan unruk menarik konsumen ?
3. Apakah usaha dari perusahaan agar konsumen tetap memakai produknya ?
4. Saluran distribusi apa yang digunakan oleh perusahaan ?
5. faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pemilihan saluran distribusi ?

H. KEUANGAN DAN AKUNTANSI.

1. Bagaimana prosedur penetapan harga dari produk tersebut ?
2. Untuk jangka waktu berapa lama standard harga ditetapkan ?
3. Pengendalian pelunasan dilakukan secara harian atau bulanan ?
4. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi naik turunnya harga ?
5. Laporan keuangan apa saja yang dibuat ?
6. Proses penyusunan laporan keuangan disusun secara manual atau computerized ?

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DI BIDANG AKUNTANSI
PT PLN (PERSERO) KANTOR PUSAT

Kepada Yth. Bapak/Ibu
Karyawan PT PLN (Persero) Kantor Pusat
Di
Jakarta

Saya adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Tujuan saya membagikan kuesioner ini kepada Bapak/Ibu adalah dalam rangka penyusunan skripsi untuk memenuhi salah satu syarat mengikuti ujian memperoleh gelar sarjana.

Adapun skripsi yang saya susun berjudul "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" di Bidang Akuntansi PT PLN (Persero) Kantor Pusat Jakarta.

Perlu saya jelaskan bahwa hasil penelitian ini untuk kalangan sendiri dan saya berjanji akan menjaga kerahasiannya. Oleh karena itu, saya mohon agar Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini dengan jujur dan sungguh-sungguh karena keberhasilan ini bergantung kejujuran dan kesungguhan Bapak/Ibu.

Akhirnya atas kesediaan Bapak/Ibu membantu saya, saya mengucapkan terima kasih.

Mengetahui :

KANTOR PUSAT

PC. EDDY SASONO
Kepala Bidang Akuntansi

Hormat Saya :

TITO

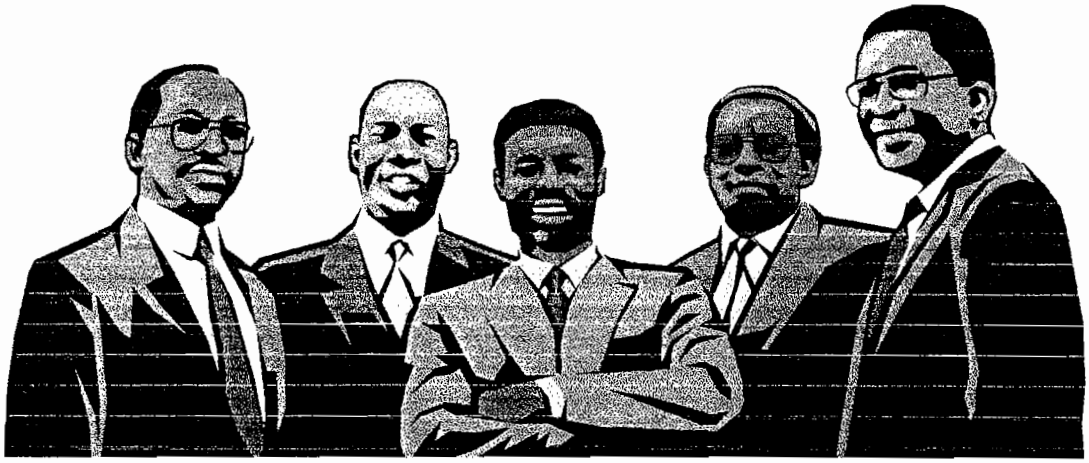
KUISIONER

"ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN"

Studi Kasus Pada Depertemen Akuntansi

PT. PLN (PERSERO) Distribusi Pusat

JAKARTA



fakultas ekonomi jurusan akuntansi
universitas Sanata Dharma
2002

yohanes tito

DAFTAR PERTANYAAN UNTUK MENGUKUR GAYA KEPEMIMPINAN

DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

DI DEPARTEMEN AKUNTANSI

A. Pertanyaan Tentang Data Pribadi.

1. Umur : ……
2. Pendidikan terakhir : .....
3. Jenis kelamin : .....
4. Unit : .....

B. Pertanyaan Kelompok Pertama.

Pertanyaan–pertanyaan kelompok pertama terdiri atas 4 variabel yang masing-masing variabel dibuat 5 pertanyaan.

Petunjuk pengisian :

- Berilah tanda X pada jawaban yang Bapak/Ibu pilih.
- Yang dimaksud pimpinan adalah atasan langsung Bapak/Ibu.

Kelompok I

A. Cara pimpinan dalam mengambil keputusan

1. Jika Bapak/Ibu mempunyai ide tentang cara kerja baru yang akan dilaksanakan, maka pimpinan memberi keputusan :
    a. Hanya boleh dilaksanakan dengan seijin pimpinan.
    b. Bapak/ibu boleh menyampaikannya terlebih dahulu kepada pimpinan sebelum dilaksanakan.
    c. Bapak/ibu diberi kesempatan untuk langsung menerapkannya.
2. Dalam memberi perintah kerja, maka pimpinan Bapak/Ibu :
    a. Kurang menghiraukan masukan dari Bapak/Ibu.
    b. Memperhatikan masukan yang Bapak/Ibu berikan.
    c. Melimpahkan seluruh wewenang kepada Bapak/Ibu.
3. Jika Bapak/Ibu melakukan kesalahan, maka pimpinan:
    a. Langsung marah-marah
    b. Tanya dahulu apa kesalahan yang telah diperbuat.
    c. Memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada bapak/ibu yang melakukan kesalahan.
4. Jika menyangkut keselamatan kerja Bapak/Ibu, maka pimpinan :
    a. Meminta Bapak/Ibu mengikuti perintahnya tentang keselamatan kerja.
    b. Membicarakan bersama tentang keselamatan kerja.
    c. Menyerahkan kepada keputusan Bapak/Ibu.
5. Dalam masalah pekerjaan, maka :
    a. Pekerjaan harus sesuai dengan yang diperintahkan pimpinan.
    b. Dibicarakan bersama dengan Bapak/Ibu.

c. Pimpinan memberi kebebasan Bapak/Ibu dalam bekerja.

B. Hubungan pimpinan dengan karyawan.

1. Jika Bapak/Ibu mengalami kesusahan, maka :
   a. Pimpinan menentukan jalan keluarnya.
   b. Pimpinan membicarakan persoalan bersama Bapak/Ibu untuk dicari jalan keluarnya.
   c. Pimpinan menyerahkan sepenuhnya pemecahan masalah itu kepada Bapak/Ibu.
2. Diluar jam kerja tentang urusan-urusan di luar kedinasan pimpinan :
   a. Mengurusi / tidak tergantung pada kemauan atasan.
   b. Sebaiknya seberapa mengurusi dilakukan setelah berbicara / mendengarkan keinginan bawahan.
   c. Mengurusi atau tidak tergantung keinginan bawahan.
3. Jika berhadapan langsung dengan Bapak/Ibu, maka pimpinan :
   a. Pimpinan kurang komunikasi dengan Bapak/Ibu
   b. Pimpinan selalu berkomunikasi apa saja sesuai dengan pekerjaan.
   c. Bapak/Ibu terlebih dahulu melakukan komunikasi.
4. Bagaimana sikap pimpinan setiap hari terhadap Bapak/Ibu ?
   a. Pimpinan selalu menjaga jarak dan tidak menunjukkan sikap ramah terhadap Bapak/Ibu.
   b. Pimpinan bersama Bapak/Ibu saling menggunakan waktu luang untuk bertukar pikiran.
   c. Pimpinan memberi kebebasan kepada Bapak/Ibu untuk bertukar pikiran sesuai dengan waktu luang dari Bapak/Ibu sendiri.

5. Bagaimana keterlibatan pimpinan terhadap tugas yang Bapak/Ibu kerjakan ?
    a. Pimpinan selalu menugaskan Bapak/Ibu mengenai tanggung jawab atas tugas yang akan Bapak/Ibu kerjakan dan melakukan pengawasan ketat.
    b. Pimpinan menyetujui rekomendasi terhadap tugas Bapak/Ibu, tetapi pimpinan juga melihat apakah tujuan dapat tercapai.
    c. Pimpinan memberikan kebebasan kepada Bapak/Ibu dalam tugas/pekerjaan yang akan Bapak/Ibu kerjakan sejauh tidak keluar dari tujuan yang ditetapkan.

C. Cara pimpinan dalam memperlakukan karyawan.

1. Jika Bapak/Ibu mempunyai keluhan tentang pekerjaan, maka pimpinan :
    a. Menentukan pemecahannya.
    b. Mendegarkan dan membantu Bapak/Ibu menyelesaikannya.
    c. Memberikan kesempatan Bapak/Ibu menyelesaikannya sendiri.
2. Jika Bapak/Ibu ingin bertemu dengan pimpinan, maka hal itu mudah dilakukan dengan cara :
    a. Waktu ditentukan oleh pimpinan.
    b. Waktu ditentukan bersama-sama dengan Bapak/Ibu.
    c. Pimpinan Bapak/Ibu menyesuaikan dengan waktu dari Bapak/Ibu.
3. Dalam memperlakukan karyawan antara karyawan lama dengan yang baru :
    a. Pimpinan yang memutuskan pekerjaan untuk karyawan lama dan untuk karyawan baru.

b. Pimpinan membicarakan bersama-sama baik dengan karyawan lama maupun dengan karyawan baru mengenai pekerjaan.

c. Pimpinan menyerahkan sepenuhnya pekerjaan kepada karyawan lama maupun karyawan baru pada pengaturan bersama yang dilakukan para karyawan.

4. Jika Bapak/Ibu memberikan masukan kepada pimpinan Bapak/Ibu baik mengenai pekerjaan maupun fasilitas perusahaan :

   a. Pimpinan yang menentukan apakah masukan Bapak/Ibu dapat diterima atau tidak.

   b. Masukan yang diberikan Bapak/Ibu dibicarakan bersama-sama.

   c. Pimpinan memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk melaksanakannya.

5. Jika Bapak/Ibu hendak mengadakan kegiatan bersama di bawah naungan perusahaan:

   a. Ijin tergantung dari atasan.

   b. Dibicarakan bersama-sama.

   c. Diberi ijin asalkan tidak menggangu pekerjaan.

D. Cara pimpinan menghadapi masalah dalam perusahaan.

1. Jika ada masalah dalam pekerjaan, pimpinan Bapak/Ibu memberikan jalan keluar :

   a. Sesuai dengan keinginan pimpinan Bapak/Ibu itu sendiri.

   b. Meminta pendapat Bapak/Ibu.

   c. Memberikan keputusan sepenuhnya kepada Bapak/Ibu .

2. Bagaimana pimpinan menciptakan suasana kerja ?

a. Pimpinan selalu menggunakan wewenangnya untuk menciptakan suasana kerja.

b. Bapak/Ibu bisa mengusulkan ide-ide dan mendiskusikannya pada pimpinan Bapak/Ibu.

c. Bapak/Ibu diberi kebebasan oleh pimpinan bahwa suasana kerja tergantung pada kehendak Bapak/Ibu.

3. Jika Bapak/Ibu mempunyai masalah sehubungan dengan pekerjaan :

a. Bapak/Ibu tidak berani membicarakannya kepada pimpinan,karena Bapak/Ibu tahu pimpinan akan marah.

b. Bapak/Ibu selalu membicarakannya dengan pimpinan dan menyelesaikannya bersama-sama.

c. Bapak/Ibu mencoba untuk menyelesaikannya sendiri terlebih dahulu.

4. Memperhatikan keselamatan kerja karyawannya.

a. Keselamatan kerja karyawan sesuai dengan peraturan yang dibuat oleh pimpinan Bapak/Ibu.

b. Peraturan keselamatan kerja dibicarakan secara bersama-sama.

c. Peraturan keselamatan kerja ditentukan oleh Bapak/Ibu sendiri.

5. Bila Bapak/Ibu memberikan keluhan-keluhan kepada pimpinan Bapak/Ibu :

a. Pimpinan Bapak/Ibu yang menyelesaikannya.

b. Keluhan-keluhan Bapak/Ibu dibicarakan bersama-sama dan diselesaikan bersama-sama.

c. Bapak/ibu dibiarkan untuk memecahkannya sendiri, jika tidak bisa maka pimpinan akan membantu.

C. Pertanyaan kelompok kedua.

Pertanyaan kelompok II ini terdiri dari 10 pertanyaan .

Petunjuk pengisian :

- Berilah tanda X pada jawaban yang bapak/ibu pilih .
- Yang dimaksud pimpinan adalah atasan langsung Bapak/Ibu .

Kelompok II

1. Kesempatan untuk maju yang diberikan pimpinan kepada Bapak/Ibu:

   a. Banyak b. Cukup banyak c. Kurang banyak

2. Rasa aman yang dirasakan Bapak/Ibu dalam bekerja :

   a. Aman b. Cukup aman c. Kurang aman

3. Gaji yang diberikan apakah sesuai dengan kemampuan yang Bapak/Ibu berikan kepada perusahaan:

   a. Sangat Sesuai b. Cukup sesuai c. Kurang sesuai

4. Cara pimpinan dalam memimpin apakah sesuai dengan tingkat kemampuan dan penguasaan pekerjaan :

   a. Sangat Sesuai b. Cukup sesuai c. Kurang sesuai

5. Baikkah cara pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan Bapak/Ibu dalam mengawasi Bapak/Ibu bekerja :

   a. Sangat Baik b. Cukup baik c. Kurang baik

6. Bapak/Ibu merasa puas dengan pekerjaan yang Bapak/Ibu jalani saat ini ?.

   a. Puas b. Cukup puas c. Kurang puas

7. Kondisi kerja yang ada di lingkungan Bapak/Ibu bekerja termasuk kondisi tempat, fentilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir :

a. Sangat Baik b. Baik c. Kurang Baik

8. Hubungan kerja antara Bapak/Ibu dengan pimpinan saat ini .

   a. Baik b. Cukup baik c. Kurang baik

9. Dalam bekerja, tingkat kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada Bapak/Ibu untuk memertanggungjawabkannnya .

   a. Sangat Besar b. Cukup Besar c. Kurang Besar

10. Fasilitas yang diberikan perusahaan :

    a. Sangat Lengkap b. Lengkap c.Kurang Lengkap

PERPUSTAKAAN YOGYAKARTA