



**ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA
FASHARKAN LANTAMAL IV
MAKASSAR**



PERPI	WAS/NUDDIN
Tgl. Terima	07/08
Asal Dari	Ekonomi
Banyaknya	1 (satu)
Harga	-
No. Inventaris	020729.189.
	15930

Oleh :
SAEPUDIN HIDAYAT
A211 01 502

**UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS EKONOMI
MAKASSAR
2003**

**ANALISIS HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA
FASHARKAN LANTAMAL IV
MAKASSAR**

Oleh :
SAEPUDIN HIDAYAT
A211 01 502

**SKRIPSI SARJANA LENGKAP UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN
SYARAT GUNA MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2003**

DISETUJUI OLEH :

PEMBIMBING I



Drs. AMIROELLAH B. MASRY, MSC
NIP. 130 264 059

PEMBIMBING II


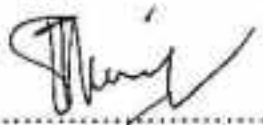
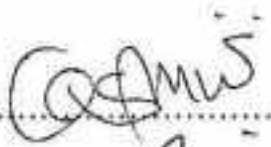
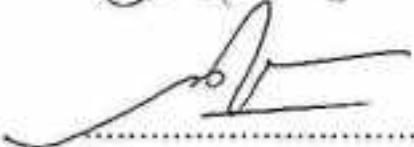



Dra. FAUZIAH UMAR, MS
NIP. 131 570 826

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan kepuasan kerja
Pegawai Pada Fasharkan Lantamal IV Makassar.
Nama : Saepudin Hidayat
Nomor Pokok : A211 01 502
Program Studi : Strata Satu (SI)

Disahkan Tim Penguji

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Drs. Amiroellah B. Masry, MSc	
Sekretaris	: Dra. Fauziah Umar, MS	
Penguji	: 1. Dr. H. Osman lewangka. MA	
	2. Drs. Muh. Asdar, MSi	
	3. Drs. Gamalca, MSi	

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

" Bahwasanya manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya "

(Q.S.An-Najm : 39)

" Barang siapa menuntut ilmu yang lazimnya untuk mencari keridhloan Allah SWT, tiba-tiba tidak mempelajarinya kecuali hanya untuk mendapatkan harta benda keduniaan, maka ia tidak akan memperoleh bau harumnya surga pada hari kiamat "

(H.R. ABU DAUD)

Kupersembahkan karya terbaik dalam hidupku...

Teruntuk ' keluargaku ' yang tercinta...



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia serta hidayah-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “ **ANALISIS HUBUNGAN GAYA KPEMIMPINAN DENGAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA FASHARKAN LANTAMAL – IV MAKASSAR** “.

Adapun maksud dan tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.

Dalam rangka penyelesaian penyusunan skripsi ini , kami telah banyak menerima bantuan yang sangat berharga baik dalam bentuk bimbingan, keterangan, dorongan baik moril maupun materiel dari berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan. Pada kesempatan ini kami ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Markas Besar TNI-AL yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk mengikuti pendidikan lintas jalur S1 di Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Drs. Taslim Arifin, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Bapak Drs. Amiroellah B. Masry, MSC. dan Ibu Dra. Fauziah Umar, MS. selaku Dosen Pembimbing I dan II yang telah memberikan bimbingan serta petunjuk baik secara langsung ataupun tidak sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.

4. Kolonel Laut (T) Suroyo selaku Kepala Fasharkan Lantamal-IV Makassar beserta staf yang telah memberikan kesempatan, keterangan dan data-data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
5. Segenap Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi beserta para staf yang telah membekali penulis dengan ilmu yang sangat berharga.
6. Orang tua, Istri serta anakku tersayang yang tak henti-hentinya memberikan bantuan moril yang selalu menyulut semangat dalam jiwa penulis.
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu-persatu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT. membalas amal baik yang telah diberikan kepada kami untuk membantu penyelesaian penulisan skripsi ini.

Kami menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna karena pengetahuan dan pengalaman dari penulis yang masih sangat terbatas. Akhirnya kami mengharapkan skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Makassar, Mei 2003
Penulis

(Saepudin Hidayat)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
1.3.1. Tujuan Penelitian	5
1.3.2. Kegunaan Penelitian	5
1.4. Hipotesis	6
1.5. Sistematika Pembahasan	6
BAB II. METODOLOGI PENELITIAN	8
2.1. Lokasi Penelitian	8
2.2. Jenis dan Sumber data	8
2.2.1. Jenis Data	8

2.2.2. Sumber Data	9
2.3. Metode Pengumpulan Data	9
2.4. Populasi dan Sampel Penelitian	10
2.4.1. Populasi	10
2.4.2. Sampel	10
2.5. Definisi Operasional	11
2.6. Identifikasi Variabel	12
2.7. Metode Analisis	13
BAB III. TINJAUAN PUSTAKA	16
3.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	16
3.2. Pengertian Kepemimpinan	18
3.3. Pendekatan Studi Kepemimpinan	20
3.3.1. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat	20
3.3.2. Kepemimpinan Menurut Teori Prilaku	23
3.3.3. Teori Kepemimpinan Situasional Path-Goal	28
3.4. Locus of Control	33
3.5. Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Atasan dengan Locus of Control Bawahan	34
3.6. Kepuasan Kerja	35
3.6.1. Pengertian Kepuasan Kerja	37
3.6.2. Teori Kepuasan Kerja	38
3.7. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan kepuasan kerja Bawahan .	40

BAB IV. GAMBARAN PERUSAHAAN	42
4.1. Sejarah Singkat	42
4.2. Tugas Pokok dan Sasaran Fasharkan Lantamal IV Makassar	43
4.2.1. Tugas Pokok Fasharkan	43
4.2.2. Sasaran Fasharkan	44
4.3. Lokasi Perusahaan	45
4.4. Struktur Organisasi dan Job Deskripsi Fasharkan	46
4.4.1. Struktur Organisasi Fasharkan	46
4.4.2. Job Deskripsi Fasharkan	48
4.5. Kondisi Pegawai	51
BAB V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	53
5.1. Identitas Responden	53
5.2. Analisis dan Pembahasan Derajat Locus of Control Pegawai	55
5.3. Analisis dan Pembahasan Gaya Kepemimpinan	55
5.4. Analisis dan Pembahasan Kesesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Derajat Locus of Control Pegawai	56
5.5. Analisis dan Pembahasan Kepuasan Kerja Pegawai	57
5.6. Analisis dan Pembahasan Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Bawahan	58
5.7. Uji Signifikansi	61

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	63
6.1. Kesimpulan	63
6.2. Saran-saran	64
DAFTAR PUSTAKA	65

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Terhadap Locus of Control	35
Tabel 2 Distribusi Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin	51
Tabel 3 Distribusi Tingkat Pendidikan Pegawai	52
Tabel 4 Distribusi Umur Pegawai	52
Tabel 5 Distribusi Responden Tiap Strata	53
Tabel 6 Distribusi Jenis Kelamin Responden	54
Tabel 7 Distribusi Tingkat Pendidikan Responden	54
Tabel 8 Distribusi Usia Responden	54
Tabel 9 Derajat Locus of Control Pegawai	55
Tabel 10 Jenis Gaya Kepemimpinan	55
Tabel 11 Kesesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Derajat Locus of Control Pegawai	56
Tabel 12 Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai	57
Tabel 13 Ranking Kesesuaian Gaya Kepemimpinan (Variabel X) dengan Kepuasan Kerja Pegawai (Variabel Y)	58

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Gaya Kepemimpinan Managerial Grid	27
Gambar 2 Teori Path-Goal (Jalur-Tujuan)	31
Gambar 3 Model Hipotesis Determinan-determinan Kerja	41
Gambar 4 Struktur Organisasi Fasharkan Lantamal IV Makassar	47



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Skala Penilaian Kuesioner	67
Lampiran 2 Kuesioner Untuk Pegawai Fasharkan Lantamal IV Makassar	69
Lampiran 3 Distribusi Nilai Locus of Control Dari Tiap Responden	75
Lampiran 4 Distribusi Nilai Gaya Kepemimpinan Dari Tiap Responden	76
Lampiran 5 Distribusi Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Dengan Derajat Locus of Control Pegawai Dari Tiap Responden	78
Lampiran 6 Distribusi Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai Dari tiap Responden	80
Lampiran 7 Tabel ' t '	82

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu ciri manusia modern adalah keanggotaannya dalam berbagai organisasi yang semuanya dimaksudkan untuk mencapai tujuan pribadi baik dalam arti peningkatan taraf hidupnya di bidang material maupun kesejahteraannya di bidang spiritual. Semakin maju suatu masyarakat semakin kompleks pula kebutuhan para warganya yang harus dipenuhi dan dipuaskan. Merupakan kenyataan sosial bahwa dinamika sosial melahirkan semakin banyak jenis dan ragam organisasi yang masing-masing mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kiranya sulit untuk membantah bahwa semakin maju seseorang, maka semakin rumit pula kebutuhan orang tersebut yang pemuasannya tidak mungkin lagi dilakukan tanpa kehidupan organisasional.

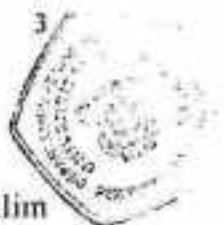
Dengan demikian terdapat hubungan individu dengan organisasi yang sifatnya timbal balik dengan tingkat interpendensi dan interaksi yang tinggi. Interpendensi dan interaksi tersebut memainkan peranan yang amat penting dalam menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan semangat dan jiwa koperatif yang pada gilirannya akan turut menentukan tingkat efisiensi, efektifitas dan produktifitas organisasional.

Adalah suatu kenyataan kehidupan organisasional bahwa pimpinan memainkan peranan yang sangat penting, bahkan sangat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Memang benar bahwa pimpinan baik secara individual maupun

sebagai kelompok, tidak mungkin dapat bekerja sendirian. Pimpinan membutuhkan sekelompok orang lain yang disebut sebagai bawahan yang digerakan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsuhnya kepada organisasi terutama dalam cara bekerja yang efisien, efektif, ekonomis dan produktif. Selain itu pimpinan juga memerlukan sarana dan prasarana lainnya, misalnya gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional.

Seorang pemimpin mengenal dan memahami kebutuhan-kebutuhan dari bawahan, juga melaksanakan rencana-rencana kegiatan dan memberikan sumbangannya untuk menjadikan sebuah rencana menjadi suatu kenyataan.

Pada dasarnya seorang pemimpin memotivasikan dan membimbing perilaku anggotanya, bukannya memenuhi rencana itu dan menyelesaikan pekerjaan yang dikehendaki itu. Seorang pemimpin tidak seyogyanya hanya mampu berperan selaku atasan yang keinginan dan kemauannya harus dipenuhi oleh orang lain. Memang benar bahwa setiap pemimpin adalah seorang kepala, dan seorang atasan dari sekelompok orang. Namun penelitian dan pengalaman menunjukkan bahwa cara berfikir dan bertindak yang didasarkan atas kepemimpinan formal semata-mata tidak selalu menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Setiap pejabat yang diberi kepercayaan untuk menjadi seorang pemimpin formal dalam organisasi, harus pula selalu berusaha agar kepemimpinan yang semula bersifat formal itu disertai oleh akseptibilitas dikalangan bawahan, tidak karena pengangkatan dan penunjukan saja, akan tetapi kualitas



kepemimpinan yang dirasakan mendorong jiwa dan semangat kerja sama dalam iklim yang demokratis diseluruh tubuh organisasi dengan perkataan lain seorang pemimpin harus menunjukkan kemampuan untuk, antara lain : (Terry dan Rue ; 2000 : 21)

1. Pemegang kemudi organisasi yang cekatan dengan jalan membawa organisasi ke tempat tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Berperan selaku katalisator yang mampu meningkatkan laju jalannya organisasi yang diharapkan terjadi atas dalil deret ukur bukan deret hitung.
3. Berperan selaku integrator.
4. Berperan selaku bapak.
5. Berperan selaku pendidik.

Para pemimpin juga menjalankan sebuah fungsi lainnya, yang sangat penting. Mereka mencoba memahami persoalan-persoalan yang dihadapi para anggotanya dan juga perasaan-perasaan mereka, pekerjaan mereka dan lingkungan kerja mereka.

Dewasa ini, salah satu pendekatan yang paling dihormati terhadap kepemimpinan adalah suatu teori jalur -tujuan (Path-Goal Model). Dikembangkan oleh Robert House, teori jalur-tujuan merupakan suatu model kemungkinan dari kepemimpinan yang menyuling unsur-unsur utama dari riset kepemimpinan Ohio mengenai struktur moral dan pertumbuhan serta teori pengharapan dari motivasi.

Hakikat teori ini adalah bahwa merupakan tugas si pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan yang perlu atau suatu dukungan untuk memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

Menurut teori jalur-tujuan, perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh para bawahan sejauh itu mereka pandang sebagai suatu sumber kepuasan yang segera atau suatu sarana bagi kepuasan masa depan. Perilaku seorang pemimpin bersifat motivasional sejauh itu : (Stephen P. Robbins, 1996: hal. 52)

- ◆ Membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif.
- ◆ Memberikan latihan (coaching), bimbingan, dukungan dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif.

Seperti pendekatan lain dari kepemimpinan yang bersifat situasional atau kontingensi, maka model jalur-tujuan (Path-Goal Model) berusaha meramalkan efektifitas kepemimpinan dalam berbagai macam situasi. Menurut model ini para pemimpin adalah efektif karena mereka dapat mempengaruhi motivasi para pengikut, kemampuan mereka untuk bekerja dan kepuasan kerja mereka.

Jadi pendekatan jalur-tujuan memerlukan fleksibilitas dari pemimpin untuk menggunakan gaya yang tepat dalam situasi khusus. Perilaku pemimpin dapat memberi motivasi sejauh perilaku itu membantu bawahan menghadapi ketidakpastian lingkungan dan mencapai kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri berkaitan dengan tujuan manusia untuk mengaktualisasikan dan merealisasikan potensi dirinya dalam pekerjaan. Namun motivasi ini kadang terbendung oleh berbagai ragam kerutinan, hambatan lingkungan kerja, atau situasi dan perangkat kerja yang tidak mendukung peningkatan produktifitas kerja.

Oleh sebab itu seorang pemimpin yang mampu mengurangi ketidakpastian pekerjaan dianggap sebagai seorang motivator karena ia meningkatkan harapan bawahan dalam usaha mereka mendapatkan imbalan dan mencapai kepuasan kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Dua titik ekstrem gaya kepemimpinan Path-Goal yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan direktif.

Sedangkan variabel situasional yang digunakan adalah variabel karakteristik bawahan yaitu locus of control (tempat kedudukan kendali) dengan mengabaikan variabel-variabel situasional lainnya.

Permasalahannya adalah : "Apakah gaya kepemimpinan yang sesuai dengan locus of control (tempat kedudukan kendali) pegawai berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai pada FASHARKAN LANTAMAL IV Makassar".

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini untuk mengetahui sampai sejauh mana penerapan gaya kepemimpinan terhadap pegawai dan sejauh mana kesesuaian gaya kepemimpinan terhadap locus of control pegawai berhubungan dengan kepuasan kerja pada FASHARKAN LANTAMAL IV Makassar.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Sedangkan kegunaan dari diadakannya penelitian ini adalah :

- Bahan informasi dalam pengembangan sumber daya manusia, untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai.
- Penulis diharapkan memperoleh kesempatan mempelajari manajemen sumber daya manusia secara praktis.
- Penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi pihak yang ingin mempelajari permasalahan yang serupa.

1.4. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang masih perlu diuji kebenarannya, yang mungkin benar atau salah sehingga untuk itu diperlukan tahapan pengujian.

Dalam suatu proses penelitian, perumusan hipotesis, didasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian. Adapun yang menjadi hipotesis dalam masalah ini adalah : "Diduga gaya Kepemimpinan yang sesuai dengan derajat locus of control (tempat kedudukan kendali) pegawai mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja pegawai pada FASHARKAN LANTAMAL IV Makassar.

1.5. Sistematika Pembahasan

- ◆ Bab Pertama, Pendahuluan: latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis dan sistematika skripsi.
- ◆ Bab kedua, Metodologi Penelitian : metodologi yang digunakan, jenis penelitian, jenis dan sumber data yang dipergunakan, metode analisis dan alat analisis.



- ◆ Bab ketiga, Tinjauan Pustaka : landasan teori mengenai kepemimpinan dan kepuasan kerja serta hubungan diantara keduanya.
- ◆ Bab keempat, gambaran umum perusahaan : berisi tentang sejarah singkat tentang Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan Kapal yang dimiliki oleh Pangkalan Utama TNI-AL – IV Makassar, lokasi perusahaan berada, bidang usaha yang digelutinya serta struktur organisasi yang ada dalam perusahaan.
- ◆ Bab kelima, adalah bab Analisis dan Pembahasan yang terdiri dari : Analisis dan pembahasan hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai dengan menghubungkan analisa kuantitatif dan analisa kualitatif, dan uji 't'.
- ◆ Bab keenam, penutup : kesimpulan pembahasan dan saran-saran yang dianggap perlu.

BAB II

METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Lokasi Penelitian

Lokasi yang dijadikan obyek penelitian ini adalah Fasilitas Pemeliharaan dan Perbaikan kapal (FASHARKAN) yang dimiliki oleh Pangkalan Utama TNI Angkatan Laut-IV (LANTAMAL-IV) Makassar. Sedangkan pertimbangan yang dipakai sebagai dasar penulisan adalah :

- Fasharkan Lantamal-IV mudah dijangkau hal tersebut berkaitan dengan pertimbangan waktu serta biaya pada saat pengumpulan data penelitian.
- Fasharkan Lantamal-IV merupakan perusahaan yang memiliki fasilitas pemeliharaan dan perbaikan kapal yang terlengkap di Makassar.

2.2 Jenis dan Sumber Data

2.2.1. Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penulisan ini adalah :

1. Data Kualitatif

Yaitu data yang diperoleh berupa keterangan-keterangan yang mendukung penulisan ini seperti keadaan organisasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, sejarah perusahaan, dan job description.

2. Data Kuantitatif

Yaitu data yang berupa angka - angka. Data kuantitatif yang akan diguna-

kan antara lain data keadaan pegawai Fasharkan Lantamal IV makassar.

2.2.2. Sumber Data

Sedangkan Sumber data yang diperoleh adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh dengan cara observasi langsung berupa pengamatan serta wawancara dengan pimpinan dan beberapa orang pegawai Fasharkan Lantamal IV Makassar.

2. Data Skunder

Yaitu data yang diperoleh berupa informasi tertulis serta dokumentasi yang ada hubungannya dengan penulisan ini.

2.3. Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus, yaitu metode yang bertujuan untuk mendapatkan keterangan-keterangan terperinci tentang suatu obyek dan mekanisme kerja dari suatu obyek serta untuk mendapatkan gambaran yang jelas dari suatu obyek. Melalui metode ini, penulis mengambil kasus yang ada pada Fasilitas pemeliharaan dan perbaikan kapal (FASHARKAN) LANTAMAL IV Makassar sebagai inti pembahasan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai pada perusahaan tersebut.

1. Penelitian Lapangan (Field Research), yaitu penulis secara langsung mengadakan pengamatan pada perusahaan yang diteliti dan mengadakan

wawancara serta menyebabkan kuisisioner kepada pimpinan perusahaan dan pegawai perusahaan yang berhubungan dengan data yang akan diperoleh.

2. Penelitian Kepustakaan (Library Research), yaitu metode pengumpulan data dengan membaca dan mempelajari buku-buku literatur yang berkaitan erat dengan pembahasan penulisan skripsi ini.

2.4. Populasi dan Sampel Penelitian

2.4.1. Populasi

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai Fasharkan Lantamal IV Makassar. Berdasarkan data Sekunder dari Fasharkan Lantamal IV tahun 2003 jumlah pegawai sebanyak 113 orang.

2.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan/tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan terhadap sebagian saja dari populasi tersebut. Hal ini dipilih dengan pertimbangan bahwa peneliti memiliki keterbatasan kemampuan biaya, waktu dan tenaga.

Berdasarkan pendapat diatas serta memperhatikan besarnya jumlah populasi pada FASHARKAN LANTAMAL IV Makassar sebanyak 113, maka peneliti menetapkan sampel sebanyak 30 % dari 113 sebanyak 34 dengan pengambilan sampel melalui *Teknik Stratified Random Sampling*.

Khusus untuk sampel Kepala Bagian sebagai penilai top management (Kepala Fasharkan) dan Kepala Sub Bagian sebagai penilai middle management (Kepala Bagian), penulis menetapkan semua Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian sebagai sampel, sedangkan jajaran di bawahnya Kepala Bengkel dan staf dengan menggunakan teknik stratified random sampling berarti penulis menentukan beberapa sampel untuk menilai low management (Kepala Sub Bagian), pada Fasharkan Lantamal IV Makassar.

2.5. Definisi Operasional

Judul penelitian ini adalah " Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Pegawai ". Untuk memudahkan pemahaman, maka akan dijelaskan variabel-variabel yang berkaitan dengan permasalahan serta judul penelitian di atas.

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan situasional jalur-tujuan yang dikemukakan oleh Robert House sebagai gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya yang mendukung (supportive), gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan mengarahkan (directive), dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (achievement oriented). Teori ini mengemukakan dua kelompok situasional yang mempengaruhi hubungan antara perilaku pemimpin dengan hasilnya (outcome). Yang pertama adalah variabel situasional lingkungan yang berada di luar pengendalian bawahan dengan parameter struktur tugas, sistem wewenang formal, dan kelompok kerja. Variabel situasional yang kedua adalah karakteristik bawahan/pengikut dengan parameter locus of control (tempat kedudukan kendali), pengalaman, dan kemampuan.



Dan yang dimaksud dengan kepuasan kerja pegawai adalah perasaan positif yang dirasakan oleh pegawai sehubungan dengan pekerjaannya. Oleh karena itu kepuasan kerja akan nampak terwujud dalam perilaku dan semangat kerja seseorang.

Secara keseluruhan maksud dari judul tersebut adalah gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja pegawai. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi, maka dapat diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya akan memperlancar jalannya roda organisasi.

2.6. Identifikasi Variabel

Kepuasan kerja sebagai variabel tergantung (variabel Y) yang untuk mendapatkan variabel ini dilakukan penilaian terhadap kuisioner kepuasan kerja yang disebarkan. Penilaian dilakukan dengan memberi nilai 1 sampai dengan 5 di mulai dari jawaban 'sangat tidak puas' sampai jawaban 'sangat memuaskan'.

Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan direktif dan gaya kepemimpinan partisipatif. Dalam penerapannya gaya-gaya tersebut disesuaikan dengan derajat locus of control (tempat kedudukan kendali) yang terdiri dari 'internal locus of control' dan 'eksternal locus of control'. Kesesuaian penerapan gaya kepemimpinan dengan derajat locus of control ini kemudian diberi nilai 2 dan nilai 1 berdasarkan tingkat efektifitas gaya kepemimpinan. Hasil penelitian inilah yang selanjutnya disebut variabel bebas (variabel X).

2.7. Metode Analisis

Semua data yang diperoleh dari penelitian, baik data primer maupun data sekunder dibandingkan dengan teori kemudian dianalisis dan akhirnya ditarik kesimpulan serta saran untuk pemecahan masalah. Untuk melakukan pemrosesan dan analisa data perlu kita ketahui bersama bahwa data yang didapat dari hasil skala penilaian dan kuisisioner adalah data yang berskala ordinal (nilai yang sebenarnya dari data yang didapat tidak diketahui)

Oleh karena itu untuk mengetahui hubungan antara kesesuaian gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, maka digunakan metode statistik non-parametrik dan rumus korelasi yang dipakai adalah koefisien korelasi Rank Spearman (Wijaya; 2000 : 94-102), sebagai berikut :

a. Jika tidak terdapat angka kembar

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{N^3 - N}$$

Keterangan : r_s = Koefisien korelasi antar variabel

d_i = Perbedaan urutan (rank) antar pasangan variabel

N = Jumlah pasangan variabel

b. Jika terdapat angka kembar

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d_i^2}{2 \sqrt{\sum X^2 \cdot \sum Y^2}}$$

Dimana :

$$\sum X^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum TX$$

$$\sum Y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum TY$$

$$\sum TX \text{ dan } \sum TY = \frac{t^2 - t}{12}$$

Keterangan : N = Jumlah pasangan Variabel

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat variabel X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat variabel Y

$\sum TX$ = Faktor korelasi jumlah kuadrat variabel X karena adanya rangking yang sama

$\sum TY$ = Faktor korelasi jumlah kuadrat variabel Y karena adanya rangking yang sama

T = Banyaknya variabel yang berangka kembar pada suatu rangking tertentu

c. Uji signifikansi r_s

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

Dari koefisien korelasi yang diperoleh, untuk mengetahui apakah korelasi tersebut 'berarti' (ada hubungan) atau 'tidak berarti' (tidak ada hubungan) maka perlu diadakan

uji signifikansi dari r_s itu sendiri. Hipotesa yang akan diuji adalah :

$H_0 : r_s = 0 \rightarrow$ korelasi tidak berarti (tidak ada hubungan kesesuaian)

$H_1 : r_s > 0 \rightarrow$ korelasi berarti (ada hubungan positif)

Dimana kriteria hipotesa alternatif (H_1) dapat diterima jika 't' hitung > 't' tabel.



BAB III

TINJAUAN PUSTAKA

3.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia, maka kita tidak terlepas dari pengertian manajemen secara umum. Berdasarkan hal tersebut, maka para ahli telah memberikan definisi dan batasan-batasan mengenai manajemen sebagai berikut :

- Oie Liang Lee (Basu Swastha; 1995:82)
"Manajemen adalah ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan."
- John D. Millet (Bedjo Siswanto; 1990:2)
"Manajemen adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang-orang yang telah diorganisasi dalam kelompok-kelompok formal untuk mencapai tujuan yang diharapkan."
- A. Sanusi (Bedjo Siswanto; 1990:2)
"Manajemen adalah merupakan suatu sistem perilaku manusia yang kooperatif yang dipimpin secara teratur melalui usaha yang terus menerus dan merupakan tindakan rasional."
- Hersey & Blancard (Bedjo Siswanto; 1990:4)
"Manajemen adalah suatu usaha yang dilakukan dengan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi."

Berdasarkan pada batasan-batasan yang telah dideskripsikan tersebut dan terlepas dari sudut pandang mana para ahli itu memberikan batasannya, maka dapatlah dikatakan bahwa manajemen itu adalah suatu seni dan ilmu dalam perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian dan pengendalian terhadap orang-orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setelah mengetahui batasan dari manajemen itu maka selanjutnya akan dibahas mengenai manajemen sumber daya manusia. Untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan maka perlu pemahaman yang baik mengenai manajemen sumber daya manusia itu.

Menurut Flippo (Hani Handoko; 1997: 3) dalam bukunya yang berjudul *Personnel Management* menyatakan bahwa:

“Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

Dan menurut French (Hani Handoko; 1997: 4), menyatakan bahwa :

“Manajemen personalia adalah penerikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.”

Sedangkan (Jusuf Suit-Almasdi; 1996: 55) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah :

“Kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia.”

Jadi berdasarkan beberapa pengertian di atas dapatlah dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses penerikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan demikian, pengolahan manusia merupakan fokus utama dalam pembahasan ini, sebab keberhasilan pengolahan organisasi sangat ditentukan oleh pendayagunaan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi bertujuan untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang terstruktur sehingga memudahkan pencapaian tujuan organisasi itu sendiri.

3.2. Pengertian Kepemimpinan

Dalam perusahaan, kepemimpinan berkaitan dengan pengarahan kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan. Macam gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan dapat membantu menciptakan iklim kerja bagi pegawai. Untuk lebih jelasnya, maka perlu diterangkan mengenai definisi kepemimpinan sebagai berikut :

- Hersey & Blanchard (Sutarto; 1995: 22)

"Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in effort toward goal achievement in a given situation." (Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu).

- Stoner (Sutarto; 1995: 22)

"We will define managerial leadership as the process of directing an influencing the task-related activities of group members." (Kami akan mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas hubungan tugas anggota kelompok).

- Davis (Sutarto; 1995: 19)

"Leadership is the ability to persuade others to seek defined objective enthusiastically." (Kepemimpinan adalah kemampuan mengajak orang lain untuk mencari tujuan tertentu dengan penuh semangat).

- Terry (Kartini Kartono; 1998: 49)

"Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok."

- Koontz; dkk (1984: 147)

"Kami mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias."

- Fiedler (Sutarto; 1995: 16)

Mula-mula mengatakan bahwa : "*Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.*" (Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok untuk menetapkan tujuan dan mencapai tujuan). Kemudian berpendapat sebagai berikut: "*Leadership is, by definition, an interpersonal relation in which power and influence are unevenly distributed so that one person is able to direct and control the action and behaviors of others to greater extent than they direct and control his.*" (Kepemimpinan didefinisikan sebagai hubungan antar pribadi yang kekuasaan dan pengaruh dibagikan tidak sama rata sehingga seseorang mampu mengarahkan dan mengontrol kegiatan dan perilaku orang lain lebih luas daripada mengarahkan dan mengontrol dirinya).

Atas dasar beberapa definisi di atas maka dapat disusun definisi sebagai berikut, yaitu rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Cara pemimpin mempengaruhi bawahan dapat bermacam-macam, antara lain dengan memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan perintah, memberi imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, memberikan penghargaan, memberi tugas, memberi kedudukan, memberi tanggung jawab, mengajak, membujuk, meminta saran/pendapat, memberi motivasi, memberi teladan, mendorong

kemajuan, menciptakan perubahan, memberikan ancaman, memberikan hukuman, dan lain-lain.

3.3. Pendekatan Studi Kepemimpinan

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli dihasilkan berbagai macam teori tentang kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan dalam menjelaskan hal-hal yang membuat seorang pemimpin itu efektif. Adapun teori-teori kepemimpinan tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

3.3.1. Kepemimpinan menurut teori sifat

Pada mulanya timbul suatu pemikiran bahwa pemimpin itu dilahirkan, pemimpin bukan di buat. Untuk menjamin kelanjutan kepemimpinan dalam garis keturunan maka dilakukan perkawinan antar anggota keluarga yang dekat. Dengan jalan ini maka kekuasaan dan kesejahteraan dapat dilangsungkan kepada generasi pemimpin berikutnya yang termasuk dalam garis keturunan keluarga yang saat itu sedang berkuasa.

Kemudian muncul pendapat bahwa pemimpin itu dapat diciptakan melalui latihan. Dengan demikian setiap orang dapat dilatih menjadi pemimpin atau dengan kata lain setiap orang berpotensi. Potensi ini dapat menjadi kenyataan apabila yang bersangkutan telah memperoleh latihan kepemimpinan dan berusaha untuk mempraktekannya. Di samping itu perlunya seorang pemimpin mempunyai sifat-sifat baik tertentu. Pandangan seperti ini dinamakan pendekatan sifat.

4. Ketegasan (*Decisiveness*) atau kemampuan, untuk membuat keputusan-keputusan.
5. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Dalam pendekatan menurut teori sifat dikatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan terutama diakibatkan oleh dimilikinya sifat-sifat tertentu, yang merupakan kepribadian pemimpin yang menonjol dibanding sifat-sifat yang ada pada bawahannya. Tetapi dalam kenyataan hidup tidak akan mungkin ada orang memiliki keseluruhan sifat-sifat seperti yang dikemukakan para peneliti. Demikian pula dalam kenyataan berorganisasi tidak akan dapat di temukan pemimpin yang memiliki keseluruhan sifat-sifat seperti itu.

Di samping itu tidaklah mungkin semua sifat-sifat tersebut berlaku untuk pemimpin segala organisasi dalam segala situasi. Situasi sangat berpengaruh untuk menentukan sifat mana yang perlu lebih menonjol dibanding sifat lain. Sifat dan situasi merupakan dua hal yang berbeda tetapi tidak dapat dipisahkan. Situasi yang dihadapi oleh organisasi yang satu berbeda dengan situasi yang dihadapi oleh organisasi lain. Di samping situasi itu berbeda, situasi ini berubah-ubah sesuai perkembangan lingkungan, maka situasi yang berubah menurut pula sifat-sifat pemimpin yang berubah pula. Dalam hal ini A.F. Stoner mengatakan: "Tidak ada

satu sifat umum pun untuk semua pemimpin yang efektif; tidak ada satu gaya sangat efektif dalam segala situasi." (James A.F. Stoner: halaman 471).

3.3.2. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku

Pendekatan menurut teori perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Jika pendekatan perilaku berhasil mengidentifikasi perilaku-perilaku tertentu yang diperagakan oleh seorang pemimpin berarti dapat melatih seorang menjadi pemimpin.

Dengan pendekatan perilaku ini tidak hanya diharapkan untuk memberikan jawaban yang lebih definitif mengenai kepemimpinan, tetapi inipun akan memberikan implikasi yang berbeda dengan pendekatan teori sifat.

Terdapat banyak pendapat penelitian mengenai kepemimpinan dengan pendekatan perilaku, antara lain :

a. Studi Kepemimpinan Universitas Ohio

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio dapat dibedakan adanya dua macam perilaku kepemimpinan, yaitu *'initiating structure'* (Struktur tugas) dan *'consideration'* (tenggang rasa).

Perilaku kepemimpinan struktur tugas cenderung lebih mementingkan tujuan organisasi dari pada mementingkan bawahan serta cenderung menetapkan dengan tepat hal yang harus dilakukan bawahan ketika melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu kepemimpinan struktur tugas mengandung ciri-ciri sebagai berikut :

1. Mengutamakan tercapainya tujuan
2. Mementingkan produksi yang tinggi
3. Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditetapkan
4. Lebih banyak melakukan pengarahan
5. Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja ketat
6. Melakukan pengawasan secara ketat
7. Penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja

Sedangkan perilaku kepemimpinan tenggang rasa cenderung lebih kearah kepentingan bawahan dan mempunyai perhatian yang lebih tinggi dalam pertimbangan bekerja keras untuk membina hubungan pribadi yang akrab dengan bawahan. Oleh karena itu ciri-ciri perilaku kepemimpinan tenggang rasa sebagai berikut :

1. Memperhatikan kebutuhan bawahan
2. Berusaha menciptakan suasana saling percaya
3. Berusaha menciptakan suasana saling menghargai
4. Simpati terhadap perasaan bawahan
5. Memiliki sikap bersahabat
6. Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain.
7. Mengutamakan pengarahan diri, pendisiplinan diri dan pengendalian diri.

Perilaku kepemimpinan struktur tugas dan tenggang rasa tidak saling tergantung. Artinya, pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi

pelaksanaan perilaku yang lain. Dengan demikian seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku kepemimpinan struktur tugas dan tenggang rasa dalam derajat yang sama tinggi atau sama rendah. Atau dapat juga seorang pemimpin berperilaku struktur tugas dengan derajat yang tinggi dan tenggang rasa dengan derajat yang rendah atau sebaliknya.

b. Studi Kepemimpinan Universitas Michigan

Penelitian yang dilakukan oleh Survey Research Center University of Michigan menemukan adanya perilaku kelompok kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai (*Employee Oriented*) dan berorientasi pekerjaan (*Job Oriented*).

Pera pemimpin yang berorientasi pada pegawai menekankan aspek hubungan dari pekerjaan mereka. Mereka merasa bahwa setiap pegawai adalah penting dan meneruh perhatian pada setiap orang, deengan demikian menerima individualitas dan kebutuhan pribadi mereka. Sedangkan para pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan menekankan pada hasil dan aspek-aspek teknis pekerjaan, para pegawai dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan memiliki ciri-ciri yang sama dengan perilaku struktur tugas, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai memiliki ciri-ciri yang sama dengan perilaku tenggang rasa. Dengan demikian baik penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio maupun penelitian yang dilakukan oleh

Universitas Michigan menemukan hal yang sama yaitu adanya dua macam perilaku kepemimpinan. Perbedaan antara kedua penelitian tersebut terletak pada perbedaan hubungan antara dua macam perilaku yang berhasil ditemukan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio perilaku struktur tugas dan perilaku tenggang rasa berdiri bebas dan tidak saling mempengaruhi. Sebaliknya menurut hasil penelitian Universitas Michigan perilaku yang berorientasi pada pekerjaan dan perilaku yang berorientasi pada pegawai saling berhubungan sebagai satu kontinum. Artinya seorang pemimpin yang berperilaku berorientasi pada pekerjaan dengan derajat yang tinggi akan berakibat perilakunya yang berorientasi pada pegawai berderajat rendah demikian pula sebaliknya.

c. Studi Kepemimpinan Managerial Grid

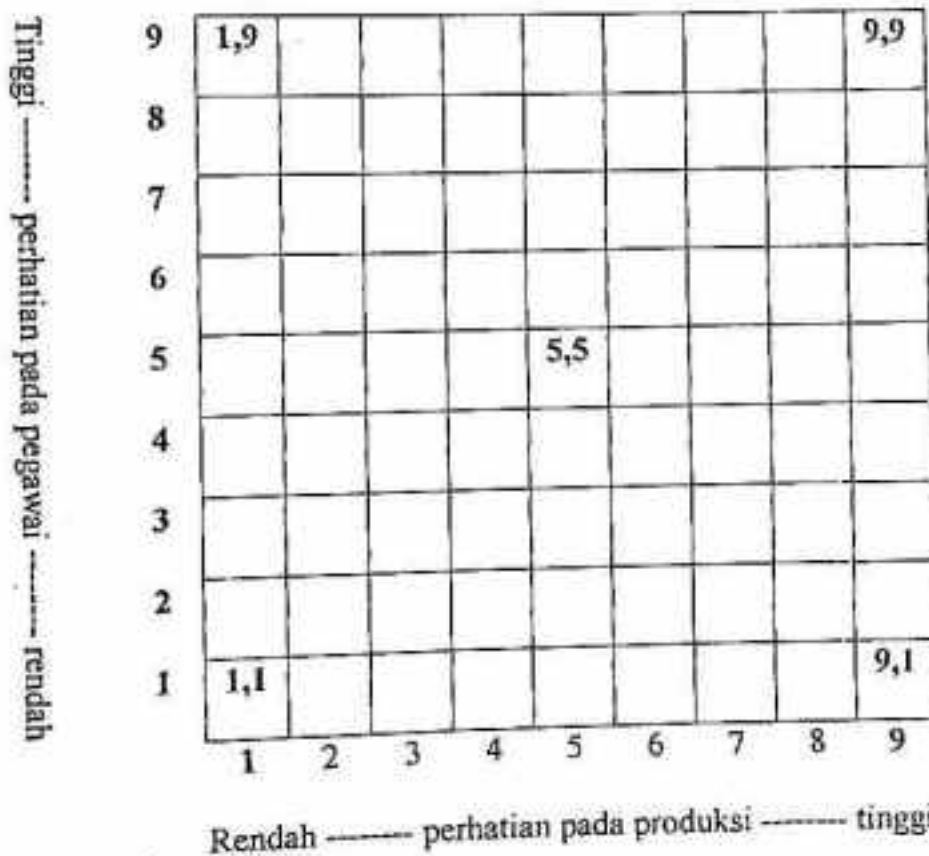
Pendekatan perilaku kepemimpinan *Managerial Grid* dikembangkan oleh Robert R. Blake dan James S. Mouton. Dalam pendekatan ini dikenal adanya dua macam perilaku pemimpin dengan sebutan '*concern for production*' (perhatian terhadap produksi) dan perilaku pemimpin dengan sebutan '*concern for people*' (perhatian terhadap orang). Ciri-ciri masing-masing perilaku tersebut sama dengan ciri-ciri yang melekat pada perilaku struktur tugas untuk perhatian terhadap produksi dan perilaku tenggang rasa untuk perhatian terhadap orang pada Universitas Ohio.

Menurut pandangan Blake dan Mouton, orientasi terhadap produksi dan terhadap orang saling melengkapi dan bukan terpisah satu dengan yang

lainnya. Berdasarkan pada hasil penelitian mereka ada lima gaya atau tipe kepemimpinan yang dapat ditunjukkan pada gambar 1. (Stephen P. Robinson, 1991: halaman 308)

GAMBAR 1

GAYA KEPEMIMPINAN MANAGERIAL GRID



Keterangan :

Gaya 1,1 : Perilaku seperti ini dinamakan '*Impoverished Management*' (manajemen jatuh miskin), yaitu pemimpin yang berperilaku



dengan perhatian rendah terhadap pegawai maupun terhadap produksi.

Gaya 1,9 : Pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian rendah terhadap produksi dan perhatian tinggi terhadap pegawai. Perilaku semacam ini dinamakan *'Country Club Management'*.

Gaya 5,5 : Pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian Madya kepada produksi maupun terhadap pegawai. Perilaku seperti ini disebut *'Middle of the Road Management'*.

Gaya 9,1 : Disebut juga *'Outhoritybidience'* (wewenang ketaatan), pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian tinggi terhadap produksi dan perhatian terhadap pegawai rendah.

Gaya 9,9 : Perilaku seperti ini disebut dengan istilah *'Team Management atau Democratic Management'*. Karena pemimpin berperilaku dengan memberikan perhatian tinggi baik pada produksi maupun terhadap pegawai.

3.3.3. Teori Kepemimpinan Situasional Path-Goal (Jalur-Tujuan)

Teori kepemimpinan Path-Goal (Jalur-tujuan) dikembangkan oleh Robert House, yang merupakan suatu model kemungkinan dari kepemimpinan yang menyuling unsur-unsur utama dari riset kepemimpinan Universitas Ohio mengenai struktur awal dan pertimbangan serta teori pengharapan dari motivasi.

Seperti pendekatan lain dari kepemimpinan yang bersifat situasional atau kontingensi, maka model Path-Goal (jalur0tujuan) berusaha meramalkan efektifitas

kepemimpinan dalam berbagai macam situasi. Menurut model ini, para pemimpin adalah efektif karena mereka dapat mempengaruhi motivasi para pengikut, kemampuan mereka untuk bekerja, dan kepuasan kerja mereka. Teori ini dinamakan jalur-tujuan, karena teori ini memusatkan perhatian pada cara pemimpin mempengaruhi persepsi pengikut tentang pekerjaan, tujuan pengembangan diri sendiri, dan jalan untuk mencapai tujuan.

Robert House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan dalam teori Path-Goal, sebagai berikut :

1. *Kepemimpinan Directive*; Pemimpin tipe ini memberitahukan bawahannya apa yang diharapkan dari mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, dan memberikan petunjuk-petunjuk yang spesifik tentang bagaimana untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas tersebut. Pemimpin mengawasi secara langsung dan tidak mengajak bawahannya untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan.
2. *Kepemimpinan Supportive*; Pemimpin tipe ini adalah seorang yang mudah didekati dan ia menunjukkan perhatian yang besar pada kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
3. *Kepemimpinan Partisipative*; Pemimpin tipe ini selalu berkonsultasi dengan bawahannya dan menggunakan saran-saran mereka sebelum membuat keputusan.

4. *Kepemimpinan Achievement-Oriented*; pemimpin seperti ini menetapkan tujuan-tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahannya mencapai pada titik yang tertinggi yang dapat dicapai mereka.

Keempat gaya ini dapat dipraktikkan oleh pemimpin yang sama tergantung pada situasi yang dihadapi. Ada proposisi dari teori jalur-tujuan, yaitu :

1. Perilaku pemimpin dapat diterima dan memuaskan sejauh bawahan menganggap perilaku semacam itu merupakan sumber langsung dari kepuasan di waktu yang akan datang.
2. Perilaku pemimpin dapat memotivasi bawahan sampai perilaku itu memuaskan kebutuhan bawahan yang digantungkan pada hasil karya yang efektif, dan perilaku tersebut melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan pengarahan, dan imbalan yang perlu bagi hasil karya yang efektif.

Menurut teori jalur-tujuan, pemimpin harus meningkatkan jumlah dan jenis imbalan yang tersedia bagi bawahan. Pemimpin juga merintis jalan menuju tercapainya tujuan bagi bawahan sampai se jelas mungkin. Gaya yang paling baik untuk mencapai tujuan inilah yang dipilih dan diterapkan.

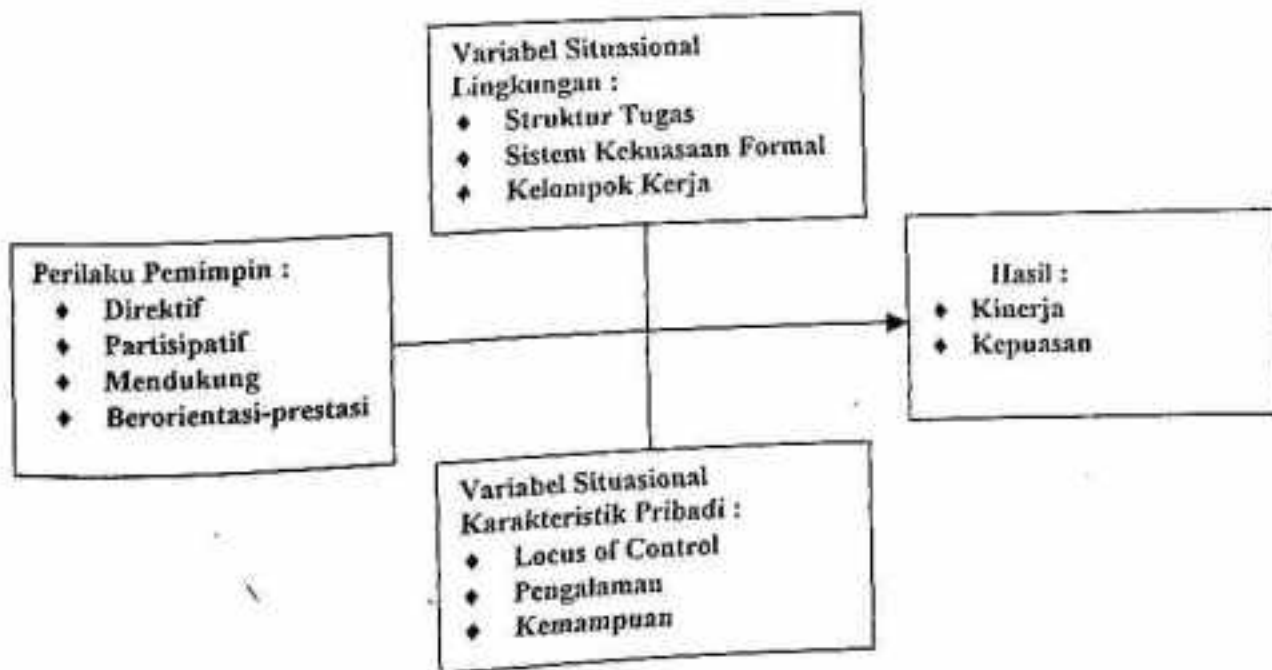
Dalam teori jalur-tujuan diperhatikan dua jenis variabel situasional. Pertama adalah variabel situasional yang berasal dari karakteristik pribadi bawahan (*locus of control*, pengalaman dan kemampuan). Yang kedua adalah variabel situasional lingkungan yang berada diluar pengendalian bawahan (*struktur tugas*, sistem

kekuasaan formal, dan kelompok kerja) yang harus ditangani oleh bawahan supaya dapat mencapai tujuan pekerjaan dan mencapai kepuasan.

Variabel situasional karakteristik pribadi yang penting adalah persepsi bawahan mengenai kemampuan mereka sendiri (locus of control). Sedangkan variabel lingkungan meliputi faktor-faktor yang tidak dapat dipengaruhi oleh bawahan, tetapi penting bagi kepuasan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Setiap faktor lingkungan ini dapat memotivasi atau memaksa bawahan. Kekuatan lingkungan dapat juga bermanfaat sebagai suatu ganjaran bagi tingkat hasil karya yang dapat diterima. Gambar 2 menunjukkan secara singkat dari teori jalur-tujuan.

GAMBAR 2

TEORI PATH-GOAL (JALUR-TUJUAN)



Sumber: Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi, PT. Prenhallindo Jakarta, 1996

Teori Jalur-tujuan mengemukakan bahwa perilaku pemimpin dapat memberikan motivasi sejauh perilaku itu membantu bawahan menanggulangi ketidakpastian lingkungan. Seorang pemimpin yang mampu mengurangi ketidakpastian pekerjaan dapat dianggap sebagai motivator karena ia meningkatkan harapan bahwa usaha mereka mendapat imbalan yang diinginkan.

Berikut ini beberapa hipotesis yang telah berkembang dari dalam teori jalur-tujuan :

- ◆ Kepemimpinan direktif membawa kepuasan yang lebih besar bila tugas-tugas itu penuh stres ketimbang bila tugas itu sangat terstruktur dan ditata dengan baik.
- ◆ Kepemimpinan suportif menghasilkan kinerja dan kepuasan pegawai yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas yang terstruktur.
- ◆ Kepemimpinan direktif akan membawa kepuasan pegawai yang lebih tinggi bila ada konflik di dalam suatu kelompok kerja.
- ◆ Kepemimpinan orientasi prestasi akan meningkatkan kepercayaan/harapan bahwa usaha mereka akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif jika bawahan tersebut menghadapi tugas-tugas yang bersifat mendua dan tidak rutin.
- ◆ Bawahan dengan internal locus of control (mereka yang meyakini mengendalikan tujuan akhir sendiri) akan lebih dipuaskan dengan suatu gaya partisipatif.

- ◆ Bawahan dengan external locus of control (mereka yang meyakini bahwa hidup mereka dikendalikan oleh kekuatan dari luar) akan lebih dipuaskan dengan suatu gaya direktif.
- ◆ Semakin jelas dan birokratis hubungan-hubungan otoritas formal, pemimpin harus semakin menampilkan perilaku yang mendukung dan mengurangi tekanan pada perilaku direktif.

3.4. Locus of Control

Locus of control merupakan salah satu variabel kepribadian, yang diartikan sebagai suatu tingkat kepercayaan seseorang apakah ia dapat atau tidak mengendalikan nasibnya sendiri.

Beberapa orang meyakini bahwa mereka menguasai nasib mereka sendiri. Orang lain memandang diri mereka sebagai pion nasib, dengan meyakini bahwa apa yang terjadi pada hidup mereka disebabkan oleh kemujuran atau peluang. Tipe pertama yang yakin dapat mengendalikan tujuan mereka dinamakan **kelompok internal**. Sedangkan yang kedua, yang melihat hidup mereka dikendalikan oleh kekuatan luar disebut **kelompok eksternal**.

Orang-orang yang termasuk ke dalam kelompok eksternal mempunyai persepsi bahwa apa yang terjadi pada diri mereka, misalnya imbalan tidak tergantung pada usaha-usaha yang telah mereka lakukan, tetapi hal tersebut tergantung pada keberuntungan, kesempatan, nasib, kendali orang-orang yang berkuasa ataupun dianggap sebagai suatu hal yang tidak dapat diprediksi karena kompleksitas faktor-

faktor yang ada disekeliling orang-orang tersebut. Sebaliknya orang-orang yang termasuk kelompok internal mempunyai persepsi bahwa apa yang terjadi pada diri mereka, misalnya imbalan bergantung pada apa yang dilakukan oleh mereka sendiri.

Salah satu instrumen untuk menentukan apakah seseorang termasuk kelompok internal ataukah eksternal adalah instrumen yang dikembangkan oleh Julian B. Rotter dalam bukunya "*External Control and Internal Control*," *Psychology Today* (Juni 1971) yang disadur oleh Stephen P. Robbins dalam bukunya *Prilaku Organisasi*, jilid 1 tahun 1996. Kuisisioner ini terdiri dari 10 pertanyaan dimana kunci penskoran untuk menentukan apakah seseorang cenderung masuk kelompok internal atau eksternal berkisar antara 0 – 10, semakin kecil nilai yang didapat seorang responden, maka responden tersebut cenderung masuk kelompok eksternal. Sebaliknya semakin besar skor yang didapat seorang responden maka responden tersebut cenderung masuk kelompok internal.

3.5. Kesesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Locus of Control bawahan

Penjelasan di atas menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan, diharapkan sesuai dengan karakteristik bawahan. Namun dalam suatu organisasi, derajat locus of control dari setiap orang berbeda satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang diterapkan dituntut untuk menyesuaikan dengan derajat locus of control bawahan.

Berdasarkan hipotesis yang berkembang dalam teori Path-Goal, maka penulis hanya menggunakan dua dari empat gaya kepemimpinan yang ada, yaitu gaya kepemimpinan **Partisipatif** dan gaya kepemimpinan **direktif**, kedua gaya

kepemimpinan tersebut dihubungkan dengan derajat locus of control sebagai variabel situasional. Efektifitas kesesuaian dari masing-masing gaya tersebut terhadap derajat locus of control dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1

Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Terhadap Locus of Control

Gaya Kepemimpinan	Locus of Control
Partisipatif	Internal
Direktif	Eksternal

3.6. Kepuasan Kerja

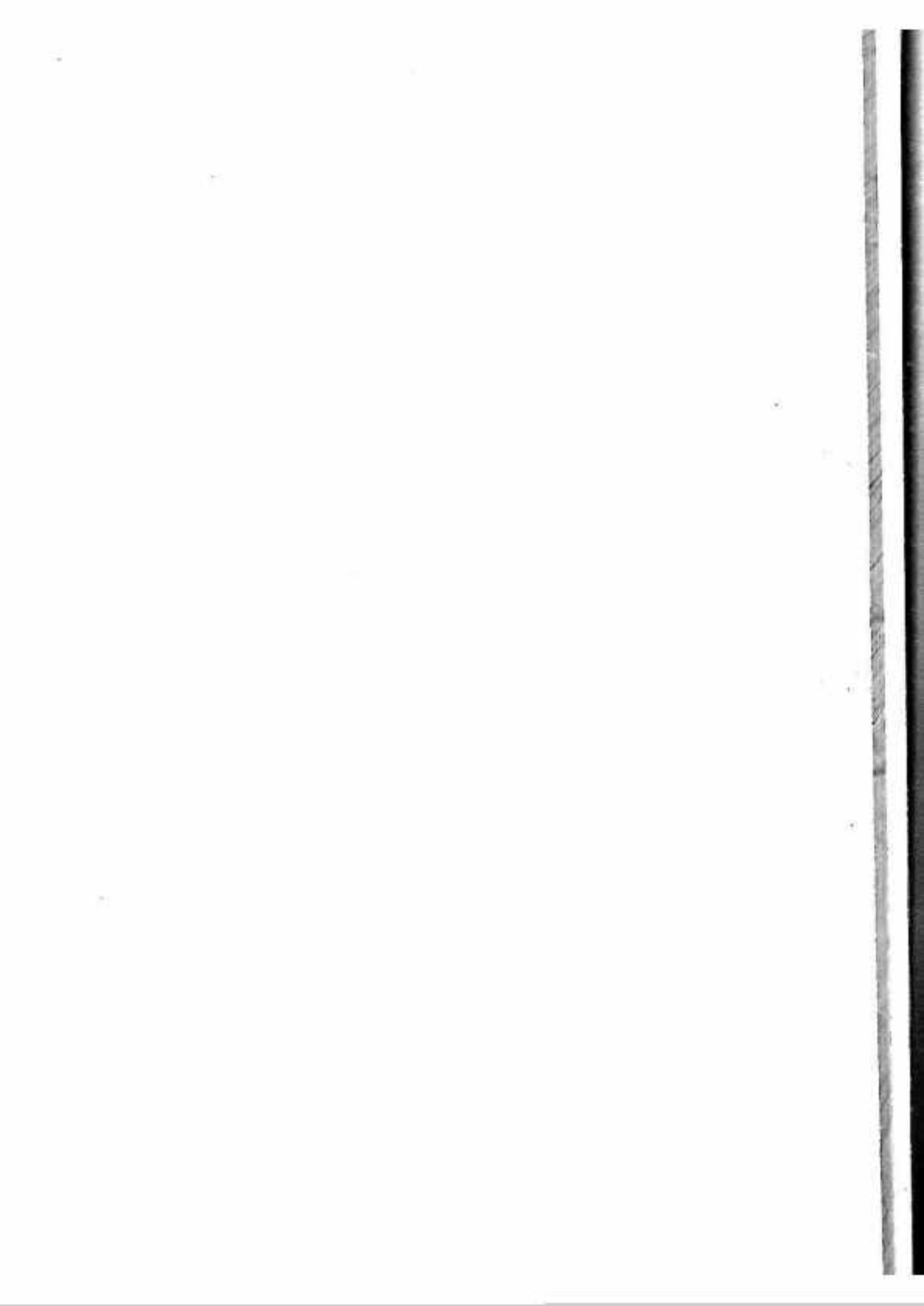
Dalam suatu perusahaan, salah satu hal yang paling dikhawatirkan adalah rusaknya kondisi pekerjaan sebagai akibat dari rendahnya kepuasan kerja. Rendahnya kepuasan kerja dapat mengakibatkan pemogokan-pemogokan, pelambanan kerja, mangkir atau pergantian pegawai. Stephen P. Robbins dalam bukunya *Prilaku Organisasi* halaman 181 menyatakan bahwa kepuasan kerja masing-masing individu pada dasarnya ditentukan oleh variabel-variabel berikut :

- a. *Kerja yang secara mental menantang.* Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

- b. *Ganjaran yang pantas.* Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan sesuai dengan pengharapan mereka. Bila sistem upah dan kebijakan promosi didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan dari pekerjaan mereka.
- c. *Kondisi kerja yang mendukung.* Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.
- d. *Rekan kerja yang mendukung.* Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengantar kepada kepuasan kerja yang meningkat.
- e. *Kesesuaian kepribadian pekerjaan.* Orang-orang yang tipr kepribadiannya sesuai dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya bakat dan kemampuan mereka dapat memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka; dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut; dan mempunyai kemungkinan yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

Terlihat di sini bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang sifatnya individual. Setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang berlainan, sesuai dengan nilai-nilai yang dibawanya.

Sikap kerja dapat diukur dengan banyak cara. Informasi tentang sikap kerja dapat diperoleh dengan cara khusus maupun reguler. Ada dua pendekatan yang sering digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang. Yang pertama adalah



pendekatan yang disebut 'A Single Global Rating', dan yang kedua adalah penjumlahan nilai dari sejumlah aspek-aspek pekerjaan.

Salah satu instrumen untuk mengukur tingkat kepuasan kerja adalah "Minnesota Satisfaction Questionnaire" (MSQ), yang dikembangkan oleh Davis J. Weiss dan Rene V. Davis (1967) dan termasuk dalam golongan pendekatan yang kedua. Instrumen ini dibuat dalam dua versi, yang pertama adalah versi 100 pertanyaan (the long form MSQ) dan yang kedua adalah versi 20 pertanyaan (the short form MSQ). Masing-masing pertanyaan terdiri dari lima alternatif jawaban yaitu sangat memuaskan (nilai 5), memuaskan (nilai 4), tidak dapat memutuskan (nilai 3), tidak memuaskan (nilai 2), dan sangat tidak memuaskan (nilai 1). Sehingga untuk MSQ versi 20 pertanyaan nilai seorang responden akan berkisar antara 20 –100, nilai tersebut diinterpretasikan sebagai berikut:

- ◆ Nilai sama dengan atau lebih dari 75 diartikan sebagai suatu tingkat kepuasan yang tinggi.
- ◆ Nilai antara 26 –74 diartikan sebagai suatu tingkat kepuasan rata-rata.
- ◆ Nilai sama dengan atau kurang dari 25 diartikan sebagai suatu tingkat kepuasan yang rendah.

3.6.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respon seseorang sebagai pengaruh terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Termasuk kedalam hal ini



respon terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi.

Mengenai pengertian kepuasan kerja, beberapa ahli mengemukakan pendapatnya, antara lain :

1. Menurut Milton

"Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan pegawai mengenai pekerjaan dan atasannya, lebih tegasnya kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman kerja".
(Charles L. Milton, 1981: halaman 151)

2. Menurut Kenneth N. Wexley dan Gary Yulk

"Job Satisfaction is the way an employee feels about his or her job. It is generalized attitude toward the job on best evaluation of different aspects of the job". (kepuasan kerja adalah bagaimana tanggapan seorang pekerja tentang pekerjaannya. Hal tersebut didasarkan pada penilaian terbaik dari berbagai aspek pekerjaannya). (Kenneth N. Wexley & Gary Yulk, 1984: halaman 45)

Dari beberapa pengertian di atas, tampaklah bahwa kepuasan kerja adalah gambaran dari perasaan positif atau menyenangkan, yang pegawai dapat dari pekerjaannya.

3.6.2. Teori Kepuasan Kerja

Beberapa teori kepuasan kerja dalam lingkup yang lebih terbatas telah dikemukakan oleh Kenneth N. Wexley dan Gary Yulk, antara lain :

1. Teori Ketidaksesuaian

Kepuasan dan ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (ketidaksesuaian) antara apa yang telah dianggap telah didapatkan

dengan apa yang diinginkan. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual.

Jadi menurut teori ini bahwa seseorang akan merasa puas dengan pekerjaannya jika tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atau kenyataan yang dihadapinya. Sebaliknya seseorang akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya apabila apa yang ia peroleh kurang sesuai dari apa yang diinginkannya.

2. Teori Keadilan

Teori keadilan memperinci kondisi-kondisi yang mendasari seseorang pekerja, aia akan menganggap fair dan masuk akal jika ineptif dan keuntungan terdapat dalam pekerjaannya. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung dari apakah ia merasakan adanya keadilan (Equity) atau ketidakseimbangan atas suatu keadaan.

Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan atau ketidakadilan. Seorang pegawai akan membandingkan rasio inputnya dengan hasil ratio input dari seseorang/sejumlah orang bandingan. Ia akan merasa puas jika perbandingan tersebut dianggap cukup adil (Equity).

3. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor sikap kerja menyatakan kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang pertama dinamakan *disatisfiers* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfiers* atau *motivators*.

Disatisfiers adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, misalnya : kebijaksanaan perusahaan, administrasi perusahaan, kondisi kerja, keamanan kerja dan status. Perbaikan terhadap faktor-faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak menimbulkan kepuasan.

Satisfiers adalah faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja seperti : prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan perkembangan. Adanya faktor-faktor ini akan menimbulkan kepuasan kerja, namun tidak adanya faktor-faktor ini tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan kerja.

3.7. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Bawahan

Dalam beberapa teori di atas dikemukakan bahwa kepuasan kerja terjadi apabila terdapat kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang sebenarnya terjadi. Dan juga kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, faktor-faktor inilah yang pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan kerja.

Kebutuhan-kebutuhan, nilai-nilai dan sifat-sifat kepribadian merupakan tiga karakteristik pegawai yang dapat mempengaruhi persepsi tentang apa yang diharapkan terjadi. Sedangkan *perbandingan sosial sekarang, pengaruh kelompok acuan, dan faktor-faktor pekerjaan menurut pengalaman sebelumnya* merupakan aspek-aspek situasi kerja yang dapat mempengaruhi persepsi tentang apa yang diharapkan terjadi. Aspek lainnya yaitu *kompensasi, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, teman sekerja, jaminan pekerjaan dan kesempatan berprestasi* termasuk kedalam aspek-aspek yang dapat mempengaruhi persepsi tentang apa yang terjadi pada saat sekarang.

Berdasarkan hal di atas, jelas bahwa gaya kepemimpinan atau supervision dapat mempengaruhi kerja pegawai. Seperti yang terlihat pada gambar 3, yaitu sebuah model mengenai aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja.

GAMBAR 3
MODEL HIPOTESIS DETERMINAN-DETERMINAN KERJA



Sumber : Kenneth N. Wexley and Gary Yukl, Prilaku Organisasi dan Psikologi personalia, cetakan pertama, 1988, halaman 144

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat

Pada tahun 1945 Fasharkan Lantamal – IV masih merupakan Warkplaats NV.KPM yang dipimpin secara berturut-turut oleh :

- ◆ M. Egmound
- ◆ E.A. De Bruyn
- ◆ Van Der Abe
- ◆ Ch. A. Soentken

Pada tahun 17 Agustus 1959, bengkel / Fasharkan Lantamal-IV Makassar ini kemudian diambil alih oleh Pemerintah Republik Indonesia dan pembinaannya diserahkan kepada Perusahaan Nasional Pelayaran Nasional Indonesia (PELNI) yang pada saat itu dipimpin oleh seorang keturunan Cina yang bernama Ho Liong Goan.

Kemudian pada tanggal 1 Juli 1963, Pemerintah Republik Indonesia mengalihkan fungsi pembinaan bengkel tersebut dari PN PELNI kepada Angkatan Laut Republik Indonesia (ALRI) dengan menggunakan nama Komando Penataran Angkatan Laut (Konatal) Makassar yang dipimpin oleh seorang perwira dari ALRI yang juga merupakan pimpinan Konatal, secara berturut-turut dari :

- ◆ Letkol Laut Wijono Mertodiharjo
- ◆ Kapten Laut Ir. Harjono Guritno
- ◆ Kolonel Laut Soedarjo

Pada tahun 1970 Konatal Makassar ini diubah namanya menjadi Penataran Angkatan Laut yang berkedudukan di Makassar atau saat ini lebih lazim disingkat atau disebut dengan sebutan PAL Makassar yang dipimpin oleh seorang Perwira Menengah dari ALRI secara berturut :

- ◆ Kolonel Laut H. Imam Sarijan
- ◆ Letkol Laut Ir. Hariadi Soemarsono

Pada Tahun 1976 Penataran Angkatan Laut Makassar atau PAL Makassar kembali lagi namanya diubah menjadi Fasilitas Pemeliharaan Dan Perbaikan Lantamal-IV Makassar dengan dipimpin oleh seorang Perwira Menengah dari TNI-AL. dengan sebutan Kafasharkan , yang dijabat secara berturut-turut oleh

- ❖ Mayor Laut (T) Ir. Hadi Soenanto, tahun 1976 s/d 1980
- ❖ Mayor Laut (T) Ir. Soeradi, tahun 1980 s/d 1985
- ❖ Letkol Laut (T) Soeroso Roeslan, tahun 1985 s/d 1997
- ❖ Letkol Laut (T) Nurdin Sanusi, tahun 1997 s/d 2000
- ❖ Kolonel Laut (T) Soeroyo, tahun 2000 s/d sekarang

4.2. Tugas Pokok dan Sasaran Fasharkan Lantamal IV Makassar

4.2.1. Tugas Pokok Fasharkan

Tugas utama dari Fasharkan Lantamal-IV Makassar adalah untuk membantu terselenggaranya dukungan logistik Lantamal-IV Makassar terhadap unsur-unsur Kapal Perang Republik Indonesia (KRI) yang berpangkalan di Komando Armada R.I Kawasan Timur (ARMATIM) dan Komando Lintas Laut Militer (

KOLINLAMIL) yang berpusat di Surabaya dalam bidang Pemeliharaan dan perbaikan kapal.

4.2.2. Sasaran Fasharkan

Sasaran yang ingin dicapai adalah mampu melaksanakan tugas perbaikan sampai dengan tingkat depo untuk unsur-unsur KRI yang dimiliki Armatim dan Kolinlamil yang mempunyai displasemen (berat) maksimal 500 ton. Untuk mencapai sasaran tersebut Fasharkan Lantamal-IV Makassar memiliki 3 buah fasilitas galangan kapal dengan spesifikasi yaitu :

- Galangan I untuk kapal dengan displasemen maksimal 150 ton
- Galangan II untuk kapal dengan displasemen maksimal 300 ton
- Galangan III untuk kapal dengan displasemen maksimal 500 ton

Untuk pembangunan kapal baru dengan konstruksi baja Fasharkan Lantamal-IV Makassar telah mampu menghasilkan kapal-kapal patroli pantai ukuran kecil dengan panjang 31 meter dengan displasemen 100 ton, sedangkan untuk kapal dengan konstruksi kayu atau dengan menggunakan bahan semi fiber telah dihasilkan dengan type speedboat. Selain mengemban tugas pokok tersebut diatas dengan menyadari kepentingan pemeliharaan dan perbaikan kapal secara berkesinambungan dan berlanjut serta dihadapkan terhadap penyediaan alat serta sarana dan prasarana galangan yang terbatas untuk fasilitas docking maka Fasharkan Lantamal-IV Makassar diberikan keleluasaan untuk melaksanakan docking ataupun perbaikan terhadap kapal-kapal niaga pelayaran nasional ataupun kapal-kapal nelayan ukuran besar. Peranan Fasharkan Lantamal-IV Makassar

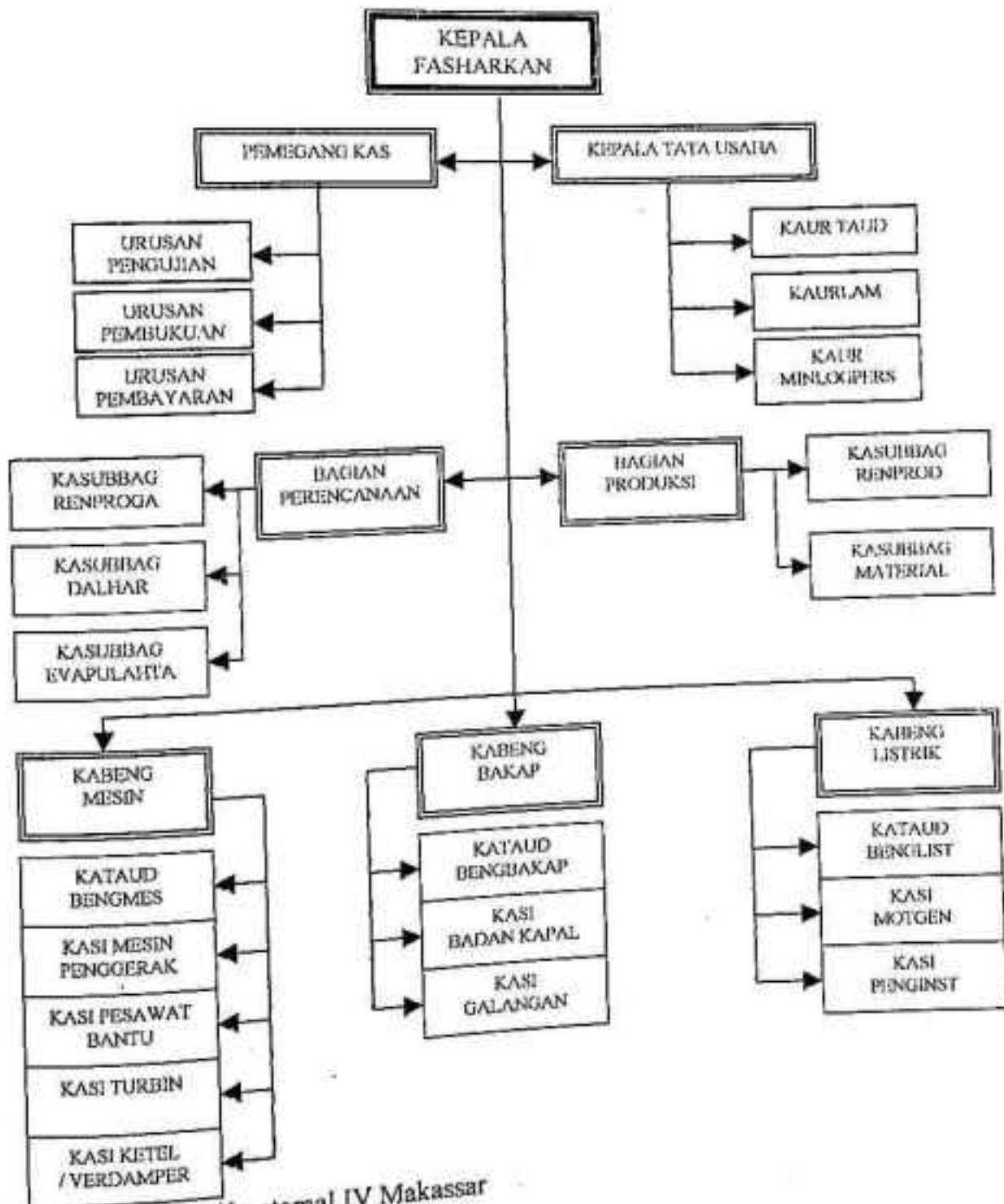
sehingga dapat lebih mudah mengelola dan mengawasinya. Dengan berbagai fasilitas yang dimilikinya dan juga lokasi yang dipilih oleh Fasharkan Lantamal-IV Makassar dapatlah disimpulkan bahwa lokasi perusahaan sangat mendukung produktifitas serta pengembangan perusahaan pada masa yang akan datang.

4.4. Struktur Organisasi dan Job Deskripsi Fasharkan

4.4.1. Struktur Organisasi Fasharkan

Fasharkan Lantamal-IV Makassar merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia jasa pemeliharaan dan perbaikan kapal baik unsur KRI ataupun kapal niaga serta kapal ikan. Struktur organisasi yang digunakan oleh Fasharkan Lantamal-IV Makassar adalah struktur organisasi dalam bentuk garis karena kekuasaan mengalir secara langsung dari Kepala Fasharkan langsung kepada para Kepala Bagian dan selanjutnya dari Kepala bagian turun kepada sub-divisi kemudian baru turun kepada para pegawai. Dengan struktur organisasi sesuai gambar 4 berikut :

GAMBAR 4
STRUKTUR ORGANISASI FASHARKAN LANTAMAL-IV



Sumber : Fasharkan Lantamal IV Makassar

4.4.2. Job Deskripsi Fasharkan

Tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan pada masing-masing bengkel diharapkan mampu memberikan pelayanan yang seefektif dan seefisien mungkin guna meningkatkan kepuasan terhadap konsumen atau kemudahan dalam menjalankan kegiatan usahanya yang dapat meningkatkan pertumbuhan pada sektor ekonomi daerah maupun nasional.

Berikut akan dijabarkan tentang tugas dan wewenang pada tingkatan pejabat staff ke atas yang mendukung semua kegiatan produktifitas di Fasharkan Lantamal-IV Makassar, antara lain :

1. Kafasharkan

- Menyelenggarakan pembinaan potensi kekuatan maritim (potkuatmar) di daerah Makassar dan sekitarnya untuk dijadikan pendukung pemeliharaan dan perbaikan (harkan) peralatan jasa maritim alat utama (alut) TNI-AL.
- Melaksanakan pembinaan dan membudidayakan fasilitas yang ada baik personil, material maupun anggaran yang ada pada tanggung jawab Fasharkan untuk mendukung harkan alut TNI-AL secara efektif dan efisien.
- Menjaga dan memelihara kelancaran dalam pengembangan kemampuan harkan di lingkungan Fasharkan sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada guna mendukung harkan di lingkungan TNI-AL.
- Menyelenggarakan koordinasi dan kerja sama komando, badan dan instansi di luar Fasharkan dalam bidang harkan peralatan jasa maritim alut TNI-AL.

- Menerima dan menguji syahnya suatu tagihan terhadap negara dan membebaskan pada mata anggaran dan tahun anggaran yang tepat.
- Memerintahkan agar penerimaan yang menjadi hak negara disetor ke Kas Negara.
- Menolak dan mengembalikan atas tagihan terhadap negara yang tidak sah.

4. Kepala Bagian Produksi (Kabag Prod) Fasharkan

- Membantu Kafasharkan dalam melaksanakan Binpotkuatmar di daerah Makassar dan sekitarnya untuk dijadikan pendukung sarana harkan peralatan jasa maritim TNI-AL.
- Membina dan membudidayakan semua fasilitas material maupun anggaran yang ada pada tanggungjawabnya untuk mendukung harkan alat TNI-AL secara efektif dan efisien.
- Memberikan saran berdasarkan masukan hasil security clearans dari kepala bengkel dalam menentukan kebutuhan material maupun logistik untuk mendukung pelaksanaan harkan sebagai bahan pertimbangan Kafasharkan.

5. Kepala Bagian Perencanaan (Kabag Ren) Fasharkan

- Membantu Kafasharkan dalam melaksanakan Binpotkuatmar di daerah Makassar dan sekitarnya untuk dijadikan pendukung sarana harkan peralatan jasa maritim TNI-AL.
- Membantu kelancaran dalam pengembangan kemampuan harkan di lingkungan Fasharkan Makassar sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada dalam mendukung perbaikan alat TNI-AL.



- Memberikan saran berdasarkan masukan hasil security clearans dari kepala bengkel dalam menentukan pihak pelaksana harkan oleh pihak Fasharkan ataupun oleh pihak ketiga sebagai bahan pertimbangan Kafasharkan.
- Menyelenggarakan pengamanan personel, material dan bahan keterangan secara prreventip maupun refrentif dalam lingkup tugas dan tanggung jawabnya.

4.5. Kondisi Pegawai

Berikut ini disajikan data-data kondisi pegawai Fasharkan Lantamal IV Makassar

dalam bentuk tabel yang meliputi :

Tabel 2
Distribusi Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin

NO	DEPARTEMEN	JENIS KELAMIN		JUMLAH PEGAWAI
		PRIA	WANITA	
1.	TAUD	7	5	12
2.	PEKAS	7	5	12
3.	BAGREN	11	-	11
4.	BAGPROD	4	-	4
5.	BENGMES	19	-	19
6.	BAKAP	41	-	41
7.	BENGLIST	14	-	14
TOTAL		103	10	113

Sumber : Fasharkan Lantamal IV Makassar

Tabel 3

Distribusi Tingkat Pendidikan Pegawai

Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai
SD	-
SMP	12
SMU STM	83
SARJANA MUDA	3
SARJANA S1	15
Total	113

Sumber: Faskriatun Lantarna: TV Makassar

Tabel 4

Distribusi Umur Pegawai

Umur (Tahun)	Jumlah Pegawai
1-10	8
11-20	80
21-30	15
31-40	11
41-50	11
Total	115

Sumber: Faskriatun Lantarna: TV Makassar

BAB V
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Identitas Responden

Setelah kuesioner disebar kepada responden yang ditunjuk sebagai sampel melalui teknik *Stratified Random Sampling*. Selanjutnya adalah tahap pengolahan kuesioner dari responden yang berjumlah 34 responden, maka diperoleh data mengenai identitas responden sebagai berikut :

Tabel 5
Distribusi Responden Tiap Strata

NO.	Strata Kepemimpinan	Jumlah Responden
1.	KEPALA BAGIAN	2
2.	KEPALA SUB BAGIAN	5
3.	KEPALA BENGKEL	1
4.	ANGGOTA	26
	Total	34

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa terdapat empat strata responden yang memberikan penilaian gaya kepemimpinan. Kepala Bagian dengan jumlah responden 2 (5,9 %) memberikan penilaian gaya kepemimpinan kepada Kafasharkan Lantamal IV Makassar. Demikian halnya Kepala Sub Bagian jumlah responden 5 (14,7%) memberikan penilaian kepada Kepala bagian pada Fasharkan Lantamal IV Makassar. Demikian juga Kepala Bengkel jumlah responden 1 (2,9 %) memberikan penilaian

kepada Kepala Sub Bagian dan anggota jumlah responden 26 (76,5 %) memberikan penilaian kepada Kepala Bengkel.

Tabel 6
Distribusi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden
PRIA	24
WANITA	10
Total	34

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Tabel 7
Distribusi Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden
SMA / STM	27
SARJANA MUDA	4
SARJANA	3
Total	34

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Tabel 8
Distribusi Usia Responden

Umur (Tahun)	Jumlah Responden
< 25	9
25 - 35	20
36 - 45	4
> 45	1
	34

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

5.2. Analisa dan Pembahasan Derajat Locus of Control Pegawai

Dari hasil kuesioner derajat locus of control pegawai, maka diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 9
Derajat Locus of Control Pegawai

Locus of Control	Jumlah Responden	Persentase (%)
EKSTERNAL	12	35,3
INTERNAL	22	64,7
Total	34	100

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pegawai yang mempunyai keyakinan atas kemampuan mereka sendiri jumlahnya cukup besar yaitu sebesar 64,7 %, sedangkan pegawai yang mempercayai bahwa hidup mereka dikendalikan oleh kekuatan luar hanya sebesar 35,3 % (lihat lampiran 3).

5.3. Analisis dan Pembahasan Gaya Kepemimpinan

Hasil dari kuesioner gaya kepemimpinan yang telah disebar dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 10
Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Jumlah Resonden	Persentase
DIREKTIF	16	47,1
PARTISIPATIF	18	52,9
Total	34	100

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Dari hasil kuesioner di atas dapat diketahui bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang paling banyak diterapkan yaitu gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 52,9 %, sedangkan untuk penerapan gaya kepemimpinan direktif hanya sebesar 47,1 % (lihat lampiran 4).

5.4. Analisis dan Pembahasan Kesesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Derajat Locus of Control

Kepemimpinan situasional jalur-tujuan menurut Robert House harus disesuaikan dengan faktor situasi yang ada, salah satunya adalah derajat locus of control pegawai. Pada tabel 9 ditunjukkan bahwa derajat locus of control pegawai Fasharkan Lantamal IV makassar bervariasi yaitu internal dan eksternal, sedangkan pada tabel 10 ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan juga bervariasi yaitu direktif dan partisipatif.

Berdasarkan tabel 9 dan tabel 10, maka dapat ditentukan tingkat kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan derajat locus of control pegawai. Nilai yang diberikan untuk tingkat kesesuaian paling rendah sampai paling tinggi adalah nilai 1 sampai 2 (sesuai dengan tingkat keefektifan gaya kepemimpinan)

Tabel 11
Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Dengan Derajat Locus of Control Pegawai

Kesesuaian Gaya	Jumlah Responden	Persentase (%)
NILAI 1	14	41,2
NILAI 2	20	58,8
T o t a l	34	100

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Dari hasil tabel 11 dapat diketahui bahwa kesesuaian gaya kepemimpinan terhadap derajat locus of control pegawai cukup baik, hal ini dapat dilihat dari tingkat kesesuaian yang paling tinggi untuk nilai 2 yaitu sebanyak 20 responden (58,8 %), sedangkan untuk nilai 1 hanya sebanyak 14 responden (41,2 %). Selanjutnya dapat dilihat pada lampiran 5.

5.5. Analisis dan Pembahasan Kepuasan Kerja Pegawai

Tabel 12 menunjukkan hasil kuesioner kepuasan kerja pegawai. Jawaban mulai dari 'sangat tidak memuaskan' sampai dengan 'sangat memuaskan' untuk pertanyaan-pertanyaannya diberi bobot nilai 1 sampai dengan nilai 5, sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 12
Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan
Kerja Pegawai

Interval Nilai	Tingkat Kepuasan	Jumlah Responden	Persentase (%)
20 - 25	RENDAH	0	0
26 - 74	RATA - RATA	16	47,1
75 - 100	TINGGI	18	52,9
	T o t a l	34	100

Sumber : Kuesioner yang telah diolah

Setelah melihat tabel diatas, maka dapat dikatakan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai pada Fasharkan Lantamal IV Makassar cukup bagus, hal ini dapat dilihat dari jumlah responden yang tingkat kepuasannya tinggi yaitu sebanyak 18 responden

(52,9 %) dan jumlah responden yang tingkat kepuasannya rata-rata yaitu sebanyak 24 responden (47,1 %).

5.6. Analisis dan Pembahasan Hubungan Kesesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Pegawai

Untuk menganalisa hubungan antara kesesuaian gaya kepemimpinan sebagai variabel X (skala ordinal) dengan kepuasan kerja sebagai variabel (Y) (skala ordinal), maka penulis melakukan perhitungan dengan menggunakan metode Rank spearman (r_s). Karena variabel X dan variabel bersifat ordinal, maka data tersebut perlu diranking terlebih dahulu. Selanjutnya hasil perankingan dapat dilihat pada tabel 13, sebagai berikut :

Tabel 13

Ranking Kesesuaian Gaya Kepemimpinan (Variabel X) Dengan Kepuasan Kerja Pegawai (Variabel Y)

No. resp	Var. X	Var.Y	Rank-X	Rank-Y	di	d ²
1	2	3	4	5	6	7
1	1	74	7.5	15	-7.5	56.25
2	2	77	24.5	19.5	5	25
3	2	71	24.5	7.5	17	289
4	2	74	24.5	15	9.5	90.25
5	2	77	24.5	19.5	5	25
6	2	77	24.5	19.5	5	25
7	2	80	24.5	26	-1.5	2.25
8	2	77	24.5	19.5	5	25
9	2	82	24.5	27	-2.5	6.25
10	1	68	7.5	4	3.5	12.25
11	2	72	24.5	9.5	15	225
12	2	73	24.4	12	12.4	153.76
13	2	74	24.5	15	9.5	90.25

(52,9 %) dan jumlah responden yang tingkat kepuasannya rata-rata yaitu sebanyak 24 responden (47,1 %).

5.6. Analisis dan Pembahasan Hubungan Kesesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Pegawai

Untuk menganalisa hubungan antara kesesuaian gaya kepemimpinan sebagai variabel X (skala ordinal) dengan kepuasan kerja sebagai variabel (Y) (skala ordinal), maka penulis melakukan perhitungan dengan menggunakan metode Rank spearman (r_s). Karena variabel X dan variabel bersifat ordinal, maka data tersebut perlu diranking terlebih dahulu. Selanjutnya hasil perankingan dapat dilihat pada tabel 13, sebagai berikut :

Tabel 13

Ranking Kesesuaian Gaya Kepemimpinan (Variabel X) Dengan Kepuasan Kerja Pegawai (Variabel Y)

No. resp	Var. X	Var.Y	Rank-X	Rank-Y	di	d ²
1	2	3	4	5	6	7
1	1	74	7.5	15	-7.5	56.25
2	2	77	24.5	19.5	5	25
3	2	71	24.5	7.5	17	289
4	2	74	24.5	15	9.5	90.25
5	2	77	24.5	19.5	5	25
6	2	77	24.5	19.5	5	25
7	2	80	24.5	26	-1.5	2.25
8	2	77	24.5	19.5	5	25
9	2	82	24.5	27	-2.5	6.25
10	1	68	7.5	4	3.5	12.25
11	2	72	24.5	9.5	15	225
12	2	73	24.4	12	12.4	153.76
13	2	74	24.5	15	9.5	90.25

1	2	3	4	5	6	7
14	1	66	7.5	2	5.5	30.25
15	1	73	7.5	12	-4.5	20.25
16	1	70	7.5	6	1.5	2.25
17	2	85	24.5	31.5	-7	49
18	2	79	24.5	24.5	0	0
19	1	89	7.5	33.5	-9	81
20	1	73	7.5	12	-4.5	20.25
21	2	78	24.5	22.5	-15	225
22	1	79	7.5	24.5	-17	289
23	2	71	24.5	7.5	17	289
24	2	89	24.5	33.5	-9	81
25	2	83	24.5	28.5	-4	16
26	2	83	24.5	28.5	-4	16
27	1	72	7.5	9.5	-2	4
28	2	75	24.5	17	7.5	56.25
29	1	68	7.5	4	3.5	12.25
30	1	78	7.5	22.5	-15	225
31	1	65	7.5	1	6.5	42.25
32	2	68	24.5	4	20.5	420.25
33	1	84	7.5	30	-22.5	506.25
34	1	85	7.5	31.5	-24	576
						$\Sigma d^2 = 3986.51$

Sumber : Skala penilaian yang telah diolah

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat dihitung :

◆ Untuk Rank-X :

Rank 7,5 sebanyak 14 dan rank 24,5 sebanyak 20

Jadi nilai t = 14 dan 20

$$\Sigma TX = \Sigma \frac{t^2 - t}{12}$$

$$\sum TX = \frac{14^2 - 14}{12} + \frac{20^2 - 20}{12} = 227,5 + 665 = 892,5$$

$$\sum X^2 = \frac{N^2 - N}{12} - \sum TX$$

$$\sum X^2 = \frac{34^2 - 34}{12} - 892,5 = 2380$$

◆ Untuk Rank-Y :

Rank 1 sebanyak 1, rank 2 sebanyak 1, rank 4 sebanyak 3, rank 6 sebanyak 1,
 rank 7,5 sebanyak 2, rank 9,5 sebanyak 2, rank 12 sebanyak 3, rank 15
 sebanyak 3, rank 17 sebanyak 1, rank 19,5 sebanyak 4, rank 22,5 sebanyak 2,
 rank 24,5 sebanyak 2, rank 26 sebanyak 1, rank 27 sebanyak 1, rank 28,5
 sebanyak 2, rank 30 sebanyak 1, rank 31,5 sebanyak 2, rank 33,5 sebanyak 2.
 Jadi nilai t = 1,1,3,1,2,2,3,3,1,4,2,2,1,1,2,1,2,2

$$\sum TY = \sum \frac{t^2 - t}{12}$$

$$\sum TY = \frac{1^2 - 1}{12} (7) + \frac{2^2 - 2}{12} (7) + \frac{3^2 - 3}{12} (3) + \frac{4^2 - 4}{12} (1)$$

$$= 0 + 3,5 + 6 + 5 = 14,5$$

$$\sum Y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum TY$$

$$\sum Y^2 = \frac{34^3 - 34}{12} - 14,5 = 3258$$

maka selanjutnya kita dapat menghitung nilai r_s :

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d_i^2}{2\sqrt{\sum X^2 \cdot \sum Y^2}}$$

$$r_s = \frac{2380 + 3258 - 3986,51}{2\sqrt{(2380)(3258)}} = \frac{1651,49}{5569,2} = 0,297$$

5.7. Uji Signifikansi

Dari koefisien korelasi yang diperoleh, maka perlu diketahui apakah korelasi tersebut 'berarti' (ada hubungan antara kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai) atau 'tidak berarti' (tidak ada hubungan antara kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai) dengan cara dilakukan uji signifikansi dari r_s itu sendiri.

Hipotesa yang diuji adalah :

$H_0 : r_s = 0$ korelasi tidak berarti

$H_1 : r_s > 0$ korelasi berarti

Dimana kriteria hipotesa alternatif (H1) dapat diterima jika 't' hitung > 't' table.

Oleh karena itu terlebih dahulu perlu dicari nilai dari 't' hitung, sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{'t' hitung} &= \frac{rs \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-rs^2}} \\
 &= \frac{0,297 \sqrt{34-2}}{\sqrt{1-(0,297)^2}} = 1,759
 \end{aligned}$$

Dengan menggunakan :

- Tingkat kepercayaan = 5 %
- Derajat kebebasan = $34 - 2 = 32$ (infinitif)
- Tabel distribusi t

Maka dapat diperoleh 't' (table) = 1,645

Oleh karena nilai 't' hitung > 't' table yaitu $1,759 > 1,645$, maka hipotesa alternatif (H1) yang mengatakan adanya hubungan positif antara variabel X dengan variabel Y, diterima. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel X dengan variabel Y cukup berarti atau signifikan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari serangkaian pembahasan dan analisis pada bab-bab sebelumnya, maka pada bab ini akan dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pegawai Fasharkan Lantamal IV Makassar sebagian besar termasuk dalam kelompok Internal locus of control yaitu sebanyak 22 responden (64,7 %), sedangkan yang termasuk dalam kelompok eksternal locus of control hanya 12 responden (35,3 %).
2. Berdasarkan hasil analisa kuesioner maka gaya kepemimpinan yang paling banyak diterapkan oleh pihak pimpinan yaitu gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 52,9 % dan gaya kepemimpinan direktif sebesar 47,1 %.
3. Hasil analisa menunjukkan bahwa kesesuaian gaya kepemimpinan dengan derajat locus of control pada FASHARKAN LANTAMAL IV Makassar cukup baik, karena besarnya cukup bervariasi nilai kesesuaian yang diperoleh, nilai 2 sebanyak 20 responden (58,8 %) dan nilai 1 sebanyak 14 responden (41,2 %)
4. Kepuasan kerja pegawai FASHARKAN LANTAMAL IV Makassar cukup baik, hal ini dapat dilihat dari besarnya proporsi 'tingkat kepuasan kerja tinggi' yaitu sebesar 52,9 %, sedangkan proporsi untuk 'tingkat kepuasan kerja rata-rata' sebesar 47,1 %.
5. Hasil analisa dengan menggunakan metode Rank Spearman menunjukkan r_s sebesar 0,297 dimana setelah dilakukan uji signifikansi terlihat bahwa ' t ' hitung lebih besar dari ' t ' tabel. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara

kescesuaian gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai. Atau dengan kata lain semakin sesuai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dengan derajat locus of control bawahan, maka tingkat kepuasan kerja yang diperoleh akan semakin baik.

6.2. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian ini maka penulis mengajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Kepada pihak pimpinan FASHARKAN LANTAMAL IV Makassar untuk senantiasa menyesuaikan penerapan gaya kepemimpinan dengan karakteristik pribadi bawahan (locus of control). Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik pribadi bawahan akan membawa kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja perusahaan.
2. Pihak pimpinan FASHARKAN LANTAMAL IV Makassar agar lebih mengenali dan mencermati faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Namun faktor-faktor tersebut harus disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang ada dalam perusahaan.
3. Mengingat bahwa derajat locus of control setiap orang berbeda-beda, maka pimpinan disarankan untuk melakukan pengamatan terhadap derajat locus of control pegawainya. Dengan demikian pimpinan dapat mengetahui gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya.



DAFTAR PUSTAKA

- Anto Dajan, 1986. *Pengantar Metode Statistik II*. LP3ES, Jakarta.
- Basu Swastha, 1995. *Pengantar Bisnis Modern, Cetakan III*. Liberty Offset, Yogyakarta
- Bedjo Siswanto, 1990. *Manajemen Modern (Konsep dan Aplikasi)*, Cetakan I, Sinar Baru Bandung.
- Cribbin, James J, 1982. *Kepemimpinan Mengefektifkan Strategi Organisasi*. PT. Pustaka Binaman Pressindo Jakarta.
- Fraser, T. M, 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M & Donnelly, James H, Jr, 1997. *Organisasi Prilaku, Struktur dan Proses*. Penerbit Erlangga Jakarta.
- Hani Handoko, 1987. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi II Cetakan IX, BPFE Yogyakarta.
- Jusuf Suit & Almasdi, 1996. *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan I, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Kartini Kartono, 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Koontz, Harold & Cyril O' Donnel, 1984. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Edisi V, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Nana Sudjana, 1991. *Tuntunan Penyusunan KARYA ILMIAH : Makalah-Skripsi-Tesis-Desertasi*, CV. Sinar Baru Bandung.
- Robbins, Stephen P, 1996. *Prilaku Organisasi. Jilid I & II*, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1982. *Organisasi, Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Soeratno & Lincoln Arsyad, 1988. *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. BPFE-YK & LMP2M AMP-YKPN, Yogyakarta.
- Sutarto, 1995. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

- Terry, George R & Rue, Leslie W, 2000. *Dasar-dasar Manajemen*. Bumi Aksara.
- Wijaya, 2000. *Statistik Non Parametrik (Aplikasi Program SPSS)*. CV. Alfabeta, Bandung.
- Wexley, Kenneth N & Yulk, Garry A, 1998. *Prilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Bina Aksara, Jakarta.

Lampiran 1

SKALA PENILAIAN KUESIONER

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terbagi dalam 3 bagian. Adapun skala penilaiannya, yaitu sebagai berikut :

1. Kuesioner Derajat Locus of Control

Kuesioner ini terdiri dari 10 pernyataan yang terbagi dalam 2 bagian yaitu pertanyaan A dan pertanyaan B.

- Pertanyaan dengan nilai 1 adalah :
1B, 2A, 3A, 4B, 5B, 6A, 7A, 8A, 9B, dan 10A.
- Pernyataan dengan nilai 0 adalah :
1A, 2B, 3B, 4A, 5A, 6B, 7B, 8B, 9A, dan 10B.

Sehingga skor untuk menentukan kelompok internal atau eksternal adalah :

Nilai 0 – 5 termasuk dalam kelompok Eksternal.

Nilai 6 – 10 termasuk dalam kelompok Internal.

2. Kuesioner Gaya Kepemimpinan

Kuesioner ini terdiri dari 18 pertanyaan. Masing-masing pertanyaan terdiri dari 5 alternatif jawaban, yaitu :

- Tidak Pernah (TP) nilai = 1
- Jarang (JR) nilai = 2
- Kadang-kadang nilai = 3
- Sering (SR) nilai = 4
- Sering Sekali (SS) nilai = 5

Sehingga skor untuk setiap responden berkisar antara 18 – 100. Dengan klasifikasi sebagai berikut :

Nilai 0 – 54 termasuk gaya kepemimpinan Direktif.

Nilai 55 – 100 termasuk gaya kepemimpinan Partisipatif.

3. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Kuesioner ini digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pegawai. Versi yang digunakan disini adalah versi 20 pertanyaan (the short form MSQ). Masing-masing pertanyaan terdiri dari 5 alternatif jawaban, yaitu :

- Sangat Tidak Memuaskan (STM) nilai = 1
- Tidak Memuaskan (TM) nilai = 2
- Tidak dapat memutuskan (T) nilai = 3
- Memuaskan (M) nilai = 4
- Sangat Memuaskan (SM) nilai = 5

Sehingga skor untuk setiap responden berkisar antara 20 – 100. Nilai tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Nilai 0 – 25 diartikan tingkat kepuasan rendah.

Nilai 26 – 74 diartikan tingkat kepuasan rata-rata.

Nilai 75 – 100 diartikan tingkat kepuasan tinggi.

Lampiran 2

**KUESIONER UNTUK PEGAWAI
FASHARKAN LANTAMAL IV MAKASSAR**

A. PENGANTAR

Pengedaran kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data guna penyusunan skripsi dalam rangka penyelesaian studi pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.

Isian jawaban anda tidak ada hubungannya dengan kedudukan dan kinerja anda sebagai pegawai FASHARKAN LANTAMAL IV Makassar. Untuk itu peneliti mengharapkan Bapak/Ibu/Sdr(i) memberikan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner ini sesuai dengan kenyataan. Tiap-tiap jawaban yang anda berikan merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi penelitian ini.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, kami ucapkan banyak terima kasih. Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua, amin.

Makassar, Maret 2003
Peneliti,

SAEPUDIN HIDAYAT

B. IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden :
 Nama :
 Umur :
 Pendidikan :
 Jenis Kelamin :
 Jabatan / Departemen :

C. DAFTAR PERTANYAAN

C.1. KUESIONER LOCUS OF CONTROL

Bacalah pertanyaan berikut dan nyatakan apakah anda lebih setuju dengan pilihan A ataukah pilihan B.

<u>Pertanyaan A</u>	<u>Pertanyaan B</u>	<u>Jawaban</u>
1. Mengumpulkan banyak uang sebagian besar adalah masalah memperoleh kesempatan yang tepat.	1. Promosi diraih lewat kerja keras dan ketekunan.	
2. Saya telah mencatat suatu hubungan langsung antara betapa keras saya belajar dan nilai yang saya peroleh	2. Banyak sekali reaksi para guru tampak sembarangan bagi saya.	
3. Banyaknya perceraian menandakan bahwa makin banyak orang tidak berusaha agar perkawinan mereka berhasil.	3. Sebagian besar perkawinan adalah judi	
4. Tolol untuk memikirkan bahwa seseorang dapat benar-benar mengubah sikap dasar orang lain.	4. Bila saya benar, saya dapat meyakinkan orang lain.	
5. Dipromosikan sebenarnya adalah masalah sedikit lebih beruntung daripada orang berikutnya	5. Dalam masyarakat kita kekuatan penghasilan dimasa depan seseorang bergantung pada kemampuannya	
6. Jika seseorang tahu bagaimana menangani orang-orang, mereka sebenarnya sangat mudah dipimpin.	6. Saya mempunyai sedikit pengaruh terhadap cara orang lain berperilaku	
7. Nilai yang saya peroleh adalah hasil upaya saya sendiri, kemujuran tidak ada hubungannya dengan nilai itu.	7. Kadang saya merasa beruntung mempunyai hubungan dengan nilai yg saya peroleh.	

8.Orang seperti saya dapat mengubah arah urusan dunia jika kita dapat mengusahakan agar suara kita didengar.	8.Hanya khayalan belaka untuk meyakini bahwa seseorang dapat dengan mudah mempengaruhi apa yang terjadi dalam masyarakat luas	
9.Sebagian besar yang terjadi pada diri saya agaknya masalah peluang	9.sayalah tuan dari nasib saya.	
10.bergaul dengan orang lain adalah suatu keterampilan yang harus dipraktikkan.	10.Hampir mustahil untuk membayangkan bagaimana menyenangkan beberapa orang.	

C.2. KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN

Tandailah lingkaran pada huruf-huruf (TP, JR, KK, SR, SS) sesuai dengan pandangan anda mengenai aspek-aspek gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh atasan langsung anda (orang yang kepadanya anda bertanggung jawab langsung).

- TP = Tidak Pernah
 JR = Jarang
 KK = Kadang-kadang
 SR = Sering
 SS = Sangat Sering

Nilailah Gaya Kepemimpinan Atasan Langsung Anda	TP	JR	KK	SR	SS
1. Membantu dan mendemonstrasikan bagaimana setiap tugas harus dilaksanakan.					
2. Mengundang dan mendengarkan gagasan bawahan					
3. Membimbing bawahan di dalam pekerjaan mereka jika diperlukan.					
4. Sering memberikan umpan balik tidak resmi mengenai performance.					
5. Memperkenalkan orang semakin banyak ikut serta dalam perencanaan dan pengendalian.					

<p>6. Merundingkan ketidaksepakatan dengan memecahkan persoalan bersama.</p> <p>7. Mendorong kemandirian</p> <p>8. Memperkenankan bawahan membuat keputusan dan memecahkan masalah sehubungan dengan tugas spesifik mereka.</p> <p>9. Berkonsultasi dengan bawahan mengenai penugasan terutama dengan maksud memberikan dukungan dan semangat.</p> <p>10. Interaksi di dalam tugas terutama yang bersifat faktual.</p> <p>11. Mendelegasikan tugas dan memperkenankan bawahan untuk bekerja dan membuat keputusan sendiri.</p> <p>12. Memperkenankan bawahan untuk menentukan sendiri kecepatan dan menemukan jalan untuk menyelesaikan tugas.</p> <p>13. Memperkenankan bawahan menrapkan bakat mereka dan mencapai standar performance mereka sendiri.</p> <p>14. Dalam rapat, tiap-tiap orang mengemukakan pendapatnya secara jujur dan terbuka.</p> <p>15. Tiap orang dalam rapat dapat menerima keputusan yang diambil.</p> <p>16. Tunjangan, insentif atau bentuk lainnya agar karyawan lebih sejahtera dibicarakan dalam rapat.</p> <p>17. Rapat juga membahas kualitas kerja dan kualitas hasil pekerjaan.</p> <p>18. Dalam rapat setiap orang diberi kesempatan untuk didengar gagasan-gagasannya.</p>					
---	--	--	--	--	--

C.3. KUESIONER MINNESOTA SATISFACTION

Tujuan kuesioner ini adalah untuk memberikan kesempatan kepada Bapak/Ibu untuk menilai pekerjaan Bapak/Ibu, apakah saat ini telah dirasa memuaskan atau tidak. Atas jawaban tersebut, kami berharap dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai hal-hal yang lebih disukai orang dalam pekerjaannya.

Tanyailah diri Bapak/Ibu : "Seberapa besar kepuasan saya terhadap pekerjaan saya saat ini ?"

- SM = Sangat Memuaskan (memberikan lebih dari yang saudara harapkan)
 M = Memuaskan (sesuai dengan yang diharapkan)
 T = Tidak dapat Memutuskan (apakah memberikan kepuasan atau tidak)
 TM = Tidak Memuaskan (kurang dari yang diharapkan)
 STM = Sangat Tidak Memuaskan (Jauh dari apa yang diharapkan)

Mengenai Pekerjaan Saya selama ini, yang saya rasakan :	STM	TM	T	M	SM
1. Dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja					
2. Kesempatan mengerjakan pekerjaan sendirian					
3. Kesempatan mengerjakan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu					
4. Kesempatan bekerja kelompok					
5. Cara pimpinan saya menghadapi pekerjaannya					
6. Kecakapan pengawas saya di dalam mengambil keputusan					
7. Dapat mengerjakan sesuatu sesuai dengan pendapat saya					
8. Cara pekerjaan saya memberikan kepastian kerja					

9. Kesempatan untuk mengerjakan sesuatu bagi orang lain					
10. Kesempatan memberitahukan orang lain apa yang harus dikerjakan					
11. Kesempatan mengerjakan sesuatu yang menggunakan kemampuan saya					
12. Bagaimana kebijakan perusahaan diterapkan dalam praktek					
13. Upah yang diberikan perusahaan dan banyaknya pekerjaan yang saya lakukan					
14. Kesempatan promosi dalam pekerjaan saya					
15. Kebebasan untuk menggunakan pertimbangan saya sendiri.					
16. Kesempatan menggunakan metode saya sendiri dalam mengerjakan pekerjaan					
17. Kondisi-kondisi pekerjaan					
18. Cara teman kerja saya bekerja sama					
19. Hadiah yang saya terima bila pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik					
20. Perasaan berprestasi yang saya peroleh dari pekerjaan saya					

Lampiran 3

**DISTRIBUSI NILAI LOCUS OF CONTROL
DARI TIAP RESPONDEN**

NO. RESP.	TOTAL NILAI	DERAJAT LOCUS OF CONTROL
1.	6	INTERNAL
2.	7	INTERNAL
3.	5	EKSTERNAL
4.	2	EKSTERNAL
5.	2	EKSTERNAL
6.	7	INTERNAL
7.	8	INTERNAL
8.	1	EKSTERNAL
9.	9	INTERNAL
10.	9	INTERNAL
11.	10	INTERNAL
12.	8	INTERNAL
13.	6	INTERNAL
14.	8	INTERNAL
15.	6	INTERNAL
16.	7	INTERNAL
17.	6	INTERNAL
18.	10	INTERNAL
19.	5	EKSTERNAL
20.	8	INTERNAL
21.	4	EKSTERNAL
22.	7	INTERNAL
23.	7	INTERNAL
24.	1	EKSTERNAL
25.	6	INTERNAL
26.	7	INTERNAL
27.	4	EKSTERNAL
28.	9	INTERNAL
29.	5	EKSTERNAL
30.	8	INTERNAL
31.	10	INTERNAL
32.	5	EKSTERNAL
33.	3	EKSTERNAL
34.	4	EKSTERNAL

Sumber : Skala penilaian yang telah diolah

Lampiran 4

**DISTRIBUSI NILAI GAYA KEPEMIMPINAN
DARI TIAP RESPONDEN**

NO. RESPONDEN	NILAI JAWABAN RESPONDEN					TOTAL NILAI
	TP (1)	JR (2)	KK (3)	S (4)	SS (5)	
1	2	3	4	5	6	7
1	2	4	24	24	-	54
2	-	-	-	48	30	78
3	1	8	30	12	-	51
4	-	16	30	-	-	46
5	-	8	36	8	-	52
6	-	6	21	24	10	61
7	1	2	27	28	-	58
8	-	8	33	12	-	53
9	-	2	3	36	35	76
10	-	8	33	12	-	53
11	-	8	9	44	-	61
12	-	2	3	36	35	76
13	3	4	-	52	-	59
14	2	8	21	20	-	51
15	2	4	24	24	-	54
16	-	12	21	16	5	54
17	-	6	30	20	-	56
18	-	4	12	48	-	64
19	-	4	42	8	-	54
20	-	8	30	4	-	45
21	3	-	39	20	-	59
22	-	-	18	20	-	49
23	3	8	18	20	-	49
24	-	4	12	48	-	64
25	-	6	30	-	-	41
26	5	6	15	44	10	69
27	-	-	15	40	15	70
28	-	-	12	36	25	73
29	-	-	6	20	45	74
30	1	2	6	40	-	59
31	-	10	9	40	-	47
32	-	6	30	8	-	47
33	3	6	30	8	-	47

1	2	3	4	5	6	7
31	4	4	18	16	-	42
32	-	12	33	-	5	50
33	7	12	11	9	16	65
34	-	-	15	32	25	72

Sumber : Skala penilaian yang telah diolah

Lampiran 5

**DISTRIBUSI KESESUAIAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN
DERAJAT LOCUS OF CONTROL PEGAWAI DARI TIAP RESPONDEN**

NO.RESP.	DERAJAT LOCUS OF CONTROL	GAYA KEPEMIMPINAN	KESESUAIAN GAYA
1	2	3	4
1	INTERNAL	DIREKTIF	1
2	INTERNAL	PARTISIPATIF	2
3	EKSTERNAL	DIREKTIF	2
4	EKSTERNAL	DIREKTIF	2
5	EKSTERNAL	DIREKTIF	2
6	INTERNAL	PARTISIPATIF	2
7	INTERNAL	PARTISIPATIF	2
8	EKSTERNAL	DIREKTIF	2
9	INTERNAL	PARTISIPATIF	2
10	INTERNAL	DIREKTIF	1
11	INTERNAL	PARTISIPATIF	2
12	INTERNAL	PARTISIPATIF	2
13	INTERNAL	PARTISIPATIF	2
14	INTERNAL	DIREKTIF	1
15	INTERNAL	DIREKTIF	1
16	INTERNAL	DIREKTIF	1
17	INTERNAL	PARTISIPATIF	2
18	INTERNAL	PARTISIPATIF	2
19	EKSTERNAL	DIREKTIF	2
20	INTERNAL	DIREKTIF	1
21	EKSTERNAL	PARTISIPATIF	1
22	INTERNAL	DIREKTIF	1
23	INTERNAL	PARTISIPATIF	2
24	EKSTERNAL	DIREKTIF	2
25	INTERNAL	PARTISIPATIF	2
26	INTERNAL	PARTISIPATIF	1
27	EKSTERNAL	PARTISIPATIF	2
28	INTERNAL	PARTISIPATIF	1
29	EKSTERNAL	PARTISIPATIF	1
30	INTERNAL	DIREKTIF	1

1	2	3	4
31	INTERNAL	DIREKTIF	1
32	EKSTERNAL	DIREKTIF	2
33	EKSTERNAL	PARTISIPATIF	1
34	EKSTERNAL	PARTISIPATIF	1

Sumber : Skala penilaian yang telah diolah

Lampiran 6

**DISTRIBUSI TINGKAT KEPUASAN KERJA PEGAWAI
DARI TIAP RESPONDEN**

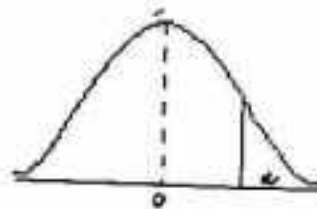
NO. RESP.	NILAI JAWABAN RESPONDEN					TINGKAT KEPUASAN KERJA
	STM (1)	TM (2)	T (3)	M (4)	SM (5)	
1	2	3	4	5	6	7
1	-	6	9	44	15	74
2	-	-	9	68	-	77
3	-	10	9	32	20	71
4	-	10	3	36	25	74
5	-	-	9	68	-	77
6	-	-	21	36	20	77
7	-	-	12	48	20	80
8	-	-	18	44	15	77
9	-	-	12	40	30	82
10	-	2	30	36	-	68
11	2	4	12	24	30	72
12	-	-	18	36	15	73
13	-	10	6	28	30	74
14	-	10	9	20	25	66
15	-	8	9	36	20	73
16	-	8	9	48	5	70
17	-	-	3	52	30	85
18	-	-	6	68	5	79
19	-	-	6	36	50	89
20	-	-	18	36	15	73
21	-	6	-	52	20	78
22	-	-	15	44	20	79
23	-	2	24	40	5	71
24	-	-	-	44	45	89
25	-	2	6	40	35	83
26	-	-	6	52	25	83
27	-	2	18	52	-	72
28	-	6	9	40	20	75
29	-	-	36	32	-	68
30	-	6	-	52	20	78

1	2	3	4	5	6	7
31	3	10	6	16	30	65
32	3	6	9	20	30	68
33	-	-	12	32	40	84
34	-	2	3	40	40	85

Sumber : Skala penilaian yang telah diolah

Lampiran 7

Critical Values of the 't' Distribution



v	α				
	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.019	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
Inf.	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576

Table is taken from Table IV dari R.A. Fisher : *Statistical Methods for Research workers*, Published by Oliver & Boyd Ltd. Edinburg by permission of the author and publishers.