

**LAPORAN AKHIR**  
**PENELITIAN DOSEN PEMULA**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA**  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAHUN KE 1 DARI RENCANA 1 TAHUN**

**Nenah Sunarsih, S.E., M.Si**

**NIDN: 0029067702**

**Helmiatin S.E., M.Si**

**NIDN: 0026047801**

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**DESEMBER 2014**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Universitas Terbuka

Peneliti/Pelaksana  
Nama Lengkap : Nenah Sunarsih, S.E., M.Si  
NIDN : 0029067702  
Jabatan Fungsional : Lektor  
Program Studi : Manajemen  
Nomor HP : 087889102575  
Alamat surel (e-mail) : nenah@ut.ac.id  
Anggota (1)  
Nama Lengkap : Helmiatin S.E., M.Si  
NIDN : 0026047801  
Perguruan Tinggi : Universitas Terbuka  
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun  
Biaya Tahun Berjalan : Rp. 15.000.000,-  
Biaya Keseluruhan : Rp. 15.000.000,-



Moh. Muzammil, MM  
NIP. 19640917198703 1 002

Tangerang Selatan, 10 Desember 2014

Ketua Peneliti,



(Nenah Sunarsih, S.E., M.Si)  
NIP. 19770629 200212 2 001



Menyetujui,  
Ketua LPPM-UT

(H. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed., P.hD)  
NIP. 19610212198603 2 001

## RINGKASAN

Universitas Terbuka sebagai universitas besar baik dalam hal jumlah mahasiswa atau ruang lingkup kerjanya, membutuhkan pimpinan yang handal untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi, tentunya UT perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan kompetitif. Untuk mewujudkan kinerja organisasi yang optimal salah satu caranya dengan mengoptimalkan SDM-nya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, UT telah melakukan berbagai upaya namun masih ditemukan tantangan dalam penerapannya. Tindakan atau kebijakan dari pimpinan adakalanya tidak dapat memuaskan semua pihak atau karyawan, sehingga dapat memicu ketidakpuasan dalam bekerja. Bila hal tersebut berlangsung terus-menerus dapat menimbulkan penurunan kinerja karyawan yang akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari pimpinan dan perlu ditingkatkan.

Penelitian ini hendak melihat bagaimana gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan di UT. Berdasarkan perumusan masalah, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka?. (2) Variabel mana yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan Universitas Terbuka ditinjau berdasarkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja?. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk (1) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka. (2) menganalisis variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan Universitas Terbuka ditinjau berdasarkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan mulai bulan April sampai dengan November 2014 dan dilaksanakan di Universitas Terbuka yang terletak di jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Tangerang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan primer. Data sekunder diperoleh dan dikumpulkan dari berbagai literatur, buku, jurnal, tesis dan data dari internet yang dianggap relevan. Sedangkan data primer diperoleh melalui metode survei, yaitu dengan menyebarkan kuesioner di lokasi penelitian. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 90 orang karyawan di UT Pusat dengan metode *simple random sampling*. Skala pengukuran menggunakan skala Likert. Pada analisis data menggunakan uji regresi berganda dengan bantuan program SPSS 17.00 *for windows*.

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis faktor karakteristik responden. Karakteristik pengambilan data responden berdasarkan jenis kelamin, usia, status, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden yang terlibat

dalam penelitian ini adalah pria sebanyak 51 orang (57%) dan wanita 39 orang (43%). Berdasarkan uji statistik, faktor jenis kelamin tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05.

Usia karyawan sangat menentukan kinerja secara keseluruhan. Berdasarkan kelompok usia, sebagian besar responden berusia 41-50 tahun yaitu sebanyak 36 orang (40%). Berdasarkan uji statistik bahwa faktor usia tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05.

Berdasarkan status sosial, mayoritas responden sudah menikah yaitu sebanyak 82 orang (91%) dan yang belum menikah 8 orang (9%). Faktor status sosial tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05.

Mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini yaitu Sarjana sebanyak 30 orang (33%). Faktor pendidikan tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05.

Masa kerja erat dihubungkan dengan pengalaman, kepercayaan diri yang tinggi dan pemahaman *job description* yang lebih baik. Sebagian besar responden yang terlibat memiliki masa kerja 11- 15 tahun dan 21-25 tahun yaitu masing-masing sebanyak 21 orang (23%). faktor masa kerja tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05.

Berdasarkan hasil uji validitas, semua item pernyataan kuesioner pada penelitian ini dinyatakan valid artinya setiap pernyataan dalam kuesioner memiliki tingkat ketepatan dalam mengukur variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi di bawah 0.05. Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai cronbach's Alpha di atas 0.60 yaitu 0.949, hal ini berarti instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sangat reliabel.

Uji normalitas menggunakan model uji *one sample* Kolmogorov-Smimov. Hasil uji *one sample* Kolmogorov-Smimov menunjukkan bahwa sebaran data pada penelitian ini dinyatakan memiliki sebaran normal, hal ini dapat dilihat pada nilai signifikansi sebesar 0.088. Suatu data tersebar normal apabila nilai signifikansi  $\geq 0.05$ .

Pada uji korelasi menunjukkan bahwa hubungan ketiga variabel memiliki hubungan yang sangat signifikan, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi di bawah 0.01.

Uji-F digunakan untuk melihat secara keseluruhan pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kedua variabel secara bersamaan berpengaruh

sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat pada nilai signifikansi dibawah 0.01 yang berarti bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila gaya kepemimpinan seorang atasan dinilai sangat baik dan kepuasan kerja karyawan ditingkatkan.

Kontribusi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap peningkatan/penurunan kinerja karyawan hanya sebesar 20.9% (nilai R square = 0.209) artinya kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 79.1%. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain motivasi, budaya organisasi, disiplin kerja, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan *locus of control*.

Uji T untuk melihat secara parsial variabel mana (gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja) yang lebih mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai T-hitung pada gaya kepemimpinan (2.403) lebih besar dari pada nilai T-Tabel yaitu 1.96 (atau nilai signifikansi < 0.05) artinya gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai T-hitung pada kepuasan kerja (1.861) nilai T-hitung < nilai T-Tabel (atau nilai signifikansi > 0.05) artinya kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun Persamaan regresi pada penelitian ini adalah  $\hat{Y} = 2.510 + 0.239 X_1 + 0.175 X_2$ .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Muslim, K (2006) yang menyatakan bahwa secara uji parsial (individu) gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe. Adapun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka.

Secara simultan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat pada nilai signifikansi dibawah 0.01 yang berarti bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila gaya kepemimpinan seorang atasan dinilai sangat baik dan kepuasan kerja karyawan ditingkatkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Muslim, K (2006) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, yang berarti peningkatan kinerja karyawan lebih dikaitkan dengan gaya kepemimpinan dibandingkan dengan kepuasan kerja. Hal ini seiring dengan penelitian Nursiah (2004) yang menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut Kuswadi (2004) gaya manajemen atau gaya kepemimpinan yang kurang pas atau kurang cocok dilaksanakan yang diberikan pimpinan kepada para karyawannya, dapat menurunkan motivasi, kinerja dan akhirnya kepuasan kerja karyawan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila gaya kepemimpinan seorang atasan dinilai sangat baik dan kepuasan kerja karyawan ditingkatkan; (2) secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka. Sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya gaya kepemimpinan merupakan masalah yang perlu mendapat perhatian dari pada kepuasan kerja. Gaya manajemen atau gaya kepemimpinan yang kurang pas atau kurang cocok dilaksanakan yang diberikan pimpinan kepada para karyawannya dapat menurunkan motivasi, kinerja dan akhirnya menurunkan kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan

## **PRAKATA**

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, karena berkat Rahmat dan Hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Terbuka”. Penelitian ini bertujuan untuk memperkaya khasanah ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Segenap pimpinan LPPM Universitas Terbuka
2. Pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka
3. Pimpinan Pusat Pengujian Universitas Terbuka
4. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya laporan ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa laporan ini masih jauh dari kesempurnaan oleh karena itu penulis membuka diri terhadap berbagai masukan demi sempurnanya laporan penelitian ini. Semoga laporan ini bermanfaat, Amin Ya Rabbal’Alamin.

Tangerang Selatan, 10 Desember 2014

Tim Peneliti

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN SAMPUL.....	1
HALAMAN PENGESAHAN.....	2
RINGKASAN.....	3
PRAKATA.....	7
DAFTAR ISI.....	8
DAFTAR TABEL.....	10
DAFTAR GAMBAR.....	11
DAFTAR LAMPIRAN.....	12
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	13
1.2 Perumusan Masalah .....	15
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	17
2.2 Kajian Pustaka.....	
2.2.1. Kinerja.....	17
2.2.2. Gaya Kepemimpinan.....	20
2.2.3. Kepuasan Kerja.....	22
2.2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja.....	23
2.2.5 Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja.....	24
<b>BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN</b>	
3.1 Tujuan Penelitian.....	25
3.2 Manfaat Penelitian.....	25
<b>BAB 4. METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Lokasi Penelitian.....	26
4.2 Variabel Penelitian.....	26
4.3 Definisi Operasional.....	26
4.4 Rancangan Penelitian.....	26
4.5 Penentuan Jumlah sampel.....	26
4.6 Metode Pengumpulan Data.....	27
4.7 Metode Analisis Data.....	28
<b>BAB5. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1 Karakteristik Responden.....	32
5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	38
5.3 Uji Asumsi Normalitas.....	38
5.4 Uji Korelasi.....	40
5.5 Uji-F dan Uji-T.....	41
5.6 Uji Regresi Berganda.....	42
5.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	43
5.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	43
5.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	44



	<b>Halaman</b>
6.0 Variabel Dominan yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	44
<b>BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Kesimpulan.....	45
6.2 Saran.....	45
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	46
<b>LAMPIRAN</b>	
- Instrumen Penelitian.....	49
- Personalia Tenaga Peneliti beserta Kualifikasinya.....	53
- Uji Validitas.....	59
- Surat Pernyataan Reviewer.....	64

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
1. Hasil Uji Statistik Pengaruh Jenis Kelamin Terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	33
2. Hasil Uji Statistik Pengaruh Usia Terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	34
3. Hasil Uji Statistik Pengaruh Status Sosial Terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	35
4. Hasil Uji Statistik Pendidikan Terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	36
5. Hasil Uji Statistik Masa Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	37
6. Uji Reliabilitas.....	38
7. Uji <i>One Sample</i> Kolmogorov-Smimov.....	39
8. Uji Korelasi.....	40
9. Uji-F.....	41
10. Nilai R Square.....	41
11. Uji-T.....	42
12. Uji Regresi Berganda.....	42

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
1. Persentase Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	32
2. Persentase Karyawan Berdasarkan Usia.....	33
3. Persentase Karyawan Berdasarkan Status Sosial.....	34
4. Persentase Karyawan Berdasarkan Pendidikan.....	36
5. Persentase Karyawan Berdasarkan Masa Kerja.....	37
6. Grafik Histogram.....	39

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
1. Instrumen Penelitian .....	49
2. Personalia Tenaga Peneliti beserta Kualifikasinya.....	53
3. Uji Validitas.....	59
4. Surat Pernyataan Reviewer.....	64

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Universitas Terbuka (UT) sebagai institusi kependidikan harus senantiasa memenuhi keinginan pelanggannya. Pelanggan yang terdiri atas mahasiswa, orang tua mahasiswa, staf Perguruan Tinggi, masyarakat dan pemerintah. Universitas Terbuka sebagai universitas besar baik dalam hal jumlah mahasiswa atau ruang lingkup kerjanya, membutuhkan pimpinan yang handal untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi, tentunya UT perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan kompetitif. Untuk mewujudkan kinerja organisasi yang optimal salah satu caranya dengan mengoptimalkan SDM-nya. Sumber Daya Manusia dengan kinerja yang optimal merupakan prasyarat tercapainya sasaran dan tujuan organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, UT telah melakukan berbagai upaya namun masih ditemukan tantangan dalam penerapannya. Tindakan atau kebijakan dari pimpinan adakalanya tidak dapat memuaskan semua pihak atau karyawan, sehingga dapat memicu ketidakpuasan dalam bekerja. Bila hal tersebut berlangsung terus-menerus dapat menimbulkan penurunan kinerja karyawan yang akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi, antara lain:

1. Kurangnya komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan, akan berakibat pada tugas yang diberikan kurang dipahami karyawan.
2. Perlakuan dan pemberian penghargaan pimpinan terhadap karyawan, masih didasarkan pada kedekatan atau senioritas.
3. Pimpinan dalam mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi belum maksimal.
4. Beban kerja yang diterapkan tidak merata dan tidak mengacu pada prinsip keadilan.
5. Perilaku karyawan dalam disiplin kerja masih kurang, misalnya karyawan datang dan pulang tidak tepat waktu, rendahnya etos kerja, penyelesaian tugas tidak tepat waktu, dan karyawan mengobrol pada saat jam kerja.
6. Masih kurangnya kekompakan kerja sesama karyawan, akan berakibat pada semangat kerja menurun dan tugas tidak selesai tepat waktu.
7. Kesejahteraan karyawan dan fasilitas yang diberikan institusi dianggap masih kurang.

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari pimpinan dan perlu ditingkatkan. Untuk menghadapi permasalahan tersebut, maka diperlukan pemimpin dengan gaya kepemimpinannya yang dapat mempengaruhi dan memotivasi karyawan. Disamping itu diperlukan pemimpin yang memperhatikan kepuasan kerja karyawannya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Moeheriono (2010), Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Dengan gaya kepemimpinan yang baik dan terpenuhinya kepuasan kerja, maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan akan berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi (Muslim, 2006).

Sementara itu menurut Mamesah dan Kusmaningtyas (2009) dalam jurnalnya, karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan suatu organisasi. Agar memiliki kinerja yang tinggi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki kepuasan kerja atas apa yang didapat dalam proses interaksi dengan lingkungan kerjanya. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan merupakan perhatian utama dari pimpinan.

Peran kepemimpinan menjadi penting dan diperlukan organisasi untuk menyelaraskan kebutuhan dan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman dalam peningkatan kinerja karyawan. Secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya (Hakim, L, 2011).

Robbins (2003), faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Thoha (2004) menyatakan gaya kepemimpinan sebagai norma perilaku oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Kuswadi (2004) gaya manajemen atau gaya kepemimpinan yang kurang pas atau kurang cocok dilaksanakan yang diberikan pimpinan kepada para karyawannya, dapat menurunkan motivasi, kinerja dan akhirnya kepuasan karyawan.

Disamping gaya kepemimpinan, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*) yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu pada komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya. Pimpinan perlu memperhatikan dan bertanggungjawab terhadap kepuasan kerja karyawannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Universitas Terbuka sebagai universitas besar baik dalam hal jumlah mahasiswa atau ruang lingkup kerjanya, tentunya membutuhkan pimpinan yang handal dan mampu melaksanakan kepemimpinannya dengan tujuan akhir mengkoordinasikan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Namun tindakan atau kebijakan dari pemimpin adakalanya tidak dapat memuaskan semua pihak atau karyawan, sehingga dapat memicu ketidakpuasan dalam bekerja. Bila hal tersebut berlangsung terus-menerus dapat menimbulkan penurunan kinerja karyawan yang akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi. Penelitian ini hendak melihat bagaimana gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan di UT.

Berdasarkan perumusan masalah, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka?
2. Variabel mana yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan Universitas Terbuka ditinjau berdasarkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja?

Untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan akan dilakukan dengan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS versi 17.00 *for windows*.

Variabel kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, disiplin kerja dan motivasi kerja. Namun, karena keterbatasan peneliti dalam hal waktu, biaya, tenaga dan terutama untuk menjaga agar penelitian ini lebih fokus, maka tidak semua faktor akan diteliti melainkan hanya dua faktor yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Penelitian ini akan dibatasi pada lingkup bahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka, khususnya karyawan di UT Pusat.



## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Muslim, K (2006), dalam tesisnya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe. Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe dan mengetahui faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe. Sedangkan subjek penelitian adalah karyawan administrasi Politeknik Negeri Lhokseumawe. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh dominan dibandingkan variabel gaya kepemimpinan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Terdapat perbedaan organisasi yang diteliti yaitu Universitas Terbuka.

Mamesah, M.M dan Kusmaningtyas, A (2009), dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja; (2) tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja; (3) terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja; (4) tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja; (5) terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja; (6) tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; (7) terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Terdapat perbedaan organisasi yang diteliti yaitu Universitas Terbuka.

### **2.2. Kajian Pustaka**

#### **2.2.1. Kinerja Karyawan**

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi

organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2010).

Menurut Rivai (2005) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Simamora (2004), kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Gomes (2003) mengemukakan bahwa kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu.

Sedangkan menurut Robbins (2003) kinerja karyawan merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Sehingga dapat dirumuskan bahwa kinerja:

$$P = f(A \times M \times O), \text{ dan } M = V \times E \times I.$$

Sehubungan dengan hal ini, Hasibuan menjelaskan bahwa:

A = *Ability* adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

O = *Opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

M = *Motivation* adalah keinginan dan kesungguhan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Motivasi dalam hal ini merupakan fungsi dari:

V = *Valence* adalah kekuatan relatif dari keinginan dan kebutuhan seseorang yang paling ia butuhkan.

E = *Expectancy* yaitu berhubungan dengan pendapat bahwa perilaku tertentu (sebab) akan diikuti oleh hasil (akibat) tertentu pula.

I = *Instrumentality* adalah besarnya kemungkinan akan terpenuhinya keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan jika pekerja bekerja secara efektif.

Dari beberapa definisi menurut para pakar, maka dapat disimpulkan kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh karyawan dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya.

Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam 6 (enam) kategori (Moeheriono, 2010). Namun, organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya.

#### 1. Efektif

Indikator yang mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right things?*).

#### 2. Efisien

Indikator yang mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efisien menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (*are we doing things right?*).

#### 3. Kualitas

Indikator yang mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

#### 4. Ketepatan waktu

Indikator yang mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. kriteria ini biasanya didasarkan pada harapan konsumen.

#### 5. Produktivitas

Indikator yang mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

#### 6. Keselamatan

Indikator yang mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya di tinjau dari aspek keselamatan.

Menurut Gomes (2003), Penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan untuk *reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi

perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Dalam rangka peningkatan kinerja karyawan, menurut Mangkunegara (2005) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja
2. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut
5. Melakukan rencana tindakan tersebut
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum
7. Mulai dari awal, apabila perlu

Bila langkah-langkah tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

Peningkatan kinerja karyawan dapat dimulai dari peningkatan kinerja individu dan selanjutnya kinerja organisasi akan meningkat dengan sendirinya. Kinerja individu merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu, sedangkan kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu (Simanjuntak, 2005).

### **2.2.2. Gaya Kepemimpinan**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Dengan gaya kepemimpinan yang baik dan terpenuhinya kepuasan kerja, maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan akan berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi (Muslim, 2006).

Robbins (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran”.

*“Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed”* (Drath & Palus, 1994 dalam Yukl, 2006).

“Leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success the organization . . .” (House *et al.*, 1999 dalam Yukl, 2006). Dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses bermakna mengenai apa yang dilakukan oleh individu secara bersama sehingga mereka akan mengerti dan memiliki komitmen terhadapnya. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan melibatkan orang lain untuk dapat berkontribusi secara efektif dan mensukseskan tujuan organisasi.

Thoha (2004) menyatakan gaya kepemimpinan sebagai norma perilaku oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Menurut Kuswadi (2004) gaya manajemen atau gaya kepemimpinan yang kurang pas atau kurang cocok dilaksanakan yang diberikan pimpinan kepada para karyawannya, dapat menurunkan motivasi, kinerja dan akhirnya kepuasan karyawan.

Luthans dalam Thoha (2004) menyatakan bahwa “ ada tiga *style* kepemimpinan, yakni: otokrasi, demokrasi dan *laissez faire* (semaunya sendiri)”. Pemimpin yang otoriter bertindak sangat mutlak, selalu memberi perintah, dan tidak memberikan kesempatan untuk timbulnya partisipasi. Pemimpin yang demokratis mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan. Sedangkan pemimpin *laissez faire* yaitu pemimpin yang memberikan kebebasan mutlak pada kelompok.

Burns mengemukakan pendekatan baru mengenai kepemimpinan yang membagi menjadi kepemimpinan transaksional dan transformasional (Burns, 1978 dalam Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transaksional adalah tipe kepemimpinan yang didasarkan pada sejenis pertukaran antara pemimpin dengan pengikutnya, seperti pemberian imbalan jika kinerja baik. Dalam pendekatan transaksional, hubungan antara pemimpin dan pengikutnya hanya sebatas persetujuan secara implisit maupun eksplisit bagaimana saat pengikut telah mengeluarkan energi dan waktu untuk membantu pencapaian tujuan organisasi ditukar dengan imbalan atau *job secure*.

Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang mengubah nilai, keyakinan, dan sikap dari pengikutnya. Pemimpin transformasional memberikan inspirasi terhadap pengikutnya untuk memiliki visi sesuai dengan organisasi serta turut mengembangkan budaya kerja yang akan membangkitkan aktivitas kinerja yang tinggi (Bass, 1985 dalam Bass & Riggio, 2006). Selain memberikan stimulasi dan inspirasi, pemimpin transformasional memaksimalkan kemampuan pengikut untuk

memberikan usaha terbaiknya dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang mereka miliki. Bukti lainnya mengakumulasikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan pengikut untuk mencapai kinerja yang diharapkan seiring dengan kepuasan serta komitmen pengikut terhadap kelompok atau organisasi.

Hasil riset menunjukkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang tunggal baik untuk semua tujuan. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang bisa menyesuaikan perilaku dirinya sesuai dengan tuntutan dari keunikan lingkungannya. Kepemimpinan yang efektif atau tidak efektif itu sangat tergantung pada gaya perilaku yang disesuaikan dengan situasi tertentu.

Menurut Bass dalam Tondok dan Andarika (2004), terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu (1) karisma. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* dalam perilaku, sikap dan komitmen bagi bawahannya; (2) inspirasional (inspirasi). Pemimpin transformasional memotivasi dan memberi inspirasi bawahannya; (3) *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas; (4) *individualized consideration* (perhatian individual). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih atau penasihat.

Keller dalam Tondok dan Andarika (2004) menyebutkan bahwa kebutuhan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktek gaya kepemimpinan transaksional. Proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive management by exception*.

### **2.2.3. Kepuasan Kerja**

Menurut Mamesah dan Kusmaningtyas (2009), karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan suatu organisasi. Agar memiliki kinerja yang tinggi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki kepuasan kerja atas apa yang di dapat dalam proses interaksi dengan lingkungan kerjanya.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*) yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu pada komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya. Pimpinan perlu memperhatikan dan bertanggungjawab terhadap kepuasan kerja karyawannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja berhubungan dengan faktor-faktor individu, yakni: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarki di dalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) kecocokan dengan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya; (d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi karyawan, tingkat keluar masuk karyawan, unjuk kerja karyawan, dan efektivitas organisasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen dari sikap kerja, selain berpengaruh terhadap tingkat absensi, tingkat keluar masuk karyawan dan berpengaruh terhadap produktivitas dan prestasi kerja (Robbins dan Coulter, 2007).

#### **2.2.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja**

Nursiah (2004) dalam penelitiannya, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Muslim (2006) dalam penelitiannya, dengan gaya kepemimpinan yang baik dan terpenuhinya kepuasan kerja, maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan akan berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi.

Mamesah dan Kusmaningtyas (2009) dalam jurnalnya mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Tintami dkk (2012) dalam jurnalnya mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **2.2.5. Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja**

Nursiah (2004) dalam penelitiannya, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Menurut Muslim (2006) dalam penelitiannya, dengan gaya kepemimpinan yang baik dan terpenuhinya kepuasan kerja, maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan akan berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi.

Mamesah dan Kusmaningtyas (2009) dalam jurnalnya mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.



## **BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

### **3.1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang dikaji, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka.
2. Menganalisis variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan Universitas Terbuka ditinjau berdasarkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

### **3.2. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi pengembangan SDM, dapat menjadi referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya pada masalah yang sama di masa yang akan datang.
2. Bagi UT, dapat memberikan informasi dan masukan untuk peningkatan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.
3. Bagi jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UT, dapat memberikan masukan untuk pengayaan bahan ajar mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia/EKMA4214.

## **BAB 4.**

### **METODE PENELITIAN**

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu suatu pendekatan penelitian yang dilakukan dengan cara pengolahan dan penyajian data dengan menggunakan metode statistika, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengambil kesimpulan secara objektif. Pendekatan ini digunakan karena relevan dengan rumusan masalah yaitu untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka.

#### **4.1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dimulai pada bulan April 2014 dan dilaksanakan di Universitas Terbuka yang terletak di jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan.

#### **4.2. Variabel Penelitian**

Variabel terikat : kinerja karyawan

Variabel bebas : gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja

#### **4.3. Definisi operasional**

1. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
2. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan dalam berinteraksi dengan karyawannya.
3. Kepuasan kerja merupakan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya.

#### **4.4. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif *eksplanatory*, yaitu menguraikan dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini digunakan metode survei.

#### **4.5. Penentuan Jumlah Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan di UT Pusat dengan jumlah

populasi sebanyak 865 karyawan. Dalam pengambilan sampel, Jika hasil penelitian diharapkan mencapai taraf signifikansi tinggi (taraf kesalahan karena faktor kebetulan kecil), maka jumlah sampel dituntut lebih banyak dibandingkan harapan taraf signifikansi lebih rendah (banyak kesalahan yang disebabkan ada yang “karena kebetulan benar” lebih besar).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008). Sampel dalam penelitian ini diambil secara *simple random sampling* yaitu pengambilan sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan di UT Pusat. Salah satu cara menentukan besaran sampel yang memenuhi hitungan itu adalah yang dirumuskan oleh *Slovin* dengan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10% (Umar, 2004) sebagai berikut:

$$N / (1 + N \cdot e^2) = n$$

$$865 / (1 + 865 \times 0.1^2) = 90$$

dimana:  $n$  = *number of samples (jumlah sampel)*

$N$  = *total population (jumlah seluruh anggota populasi)*

$e$  = *error tolerance (toleransi terjadinya galat)*

Menurut hasil perhitungan rumus tersebut maka besar jumlah yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah 90 orang karyawan.

#### 4.6. Metode Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui metode survei, yaitu dengan menyebarkan kuesioner dilokasi penelitian. Data sekunder diperoleh dan dikumpulkan dari berbagai literatur, buku, jurnal, tesis, dan data dari internet yang dianggap relevan.

Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala *Likert* dengan ukuran sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Kurang Setuju, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008).

## 4.7. Metode Analisis Data

### 4.7.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum penelitian dilakukan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap pernyataan-pernyataan yang telah dituangkan ke dalam kuesioner. Uji validitas dan reliabilitas biasa digunakan untuk menguji penelitian yang menggunakan kuesioner dalam pengambilan datanya.

Uji validitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa cermat suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur (Priyatno, 2010). Dalam menentukan layak atau tidaknya suatu *item* yang digunakan penulis akan menggunakan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 5%. Jika nilai signifikansinya lebih kecil dari  $\alpha$  5%, berarti butir-butir dalam kuesioner tersebut mempunyai validitas tinggi. Pada uji validitas menggunakan korelasi Pearson.

Sementara itu uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi alat ukur, apakah hasilnya tetap konsisten jika pengukuran diulang untuk dilakukan kembali. *Item-item* kuesioner yang tidak valid berarti tidak dapat mengukur apa yang ingin diukur sehingga hasil yang di dapat tidak dapat dipercaya, dengan demikian pernyataan yang tidak valid harus dibuang atau diperbaiki. Sedangkan instrumen kuesioner yang tidak *reliable* maka dapat dikatakan tidak konsisten untuk pengukuran sehingga hasil pengukuran tidak dapat dipercaya. Dalam melakukan uji reliabilitas, penulis menggunakan pendekatan *Cronbach's Alpha*. Apabila nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0.6$ , berarti butir-butir dalam kuesioner tersebut mempunyai keandalan yang tinggi.

Dalam penelitian ini uji validitas dan reliabilitas instrumen dengan menggunakan program *SPSS* versi 17.00 *for windows*. Hasil uji validitas dapat dilihat pada hasil *output* di kolom "***Corrected Item-Total Correlation***". Angka hasil pada kolom tersebut disebut **r-hasil**. Dikatakan valid jika r-hasil adalah positif dan lebih besar dari **r-tabel** (r hasil positif > r-tabel). Jika ternyata ada pertanyaan yang tidak valid, maka pertanyaan tersebut akan dibuang, dan pengujian diulang kembali sampai hasilnya menunjukkan valid. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada hasil *output* di dalam kolom "***Alpha if Item Deleted***". Angka pada kolom tersebut adalah **r-hasil** yang disebut **alpha**. Dikatakan reliabel jika skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor, atau hasil angka alpha (r-hasil) positif dan lebih besar dari r-tabel ( $\alpha > r\text{-tabel}$ ), atau angka alpha > standar level lain yang ditentukan peneliti. Jika terdapat angka alpha yang tidak reliabel, pertanyaan dikeluarkan

dan pengujian diulang kembali dengan mengambil pertanyaan-pertanyaan dengan angka alpha yang reliabel.

#### **4.7.2. Uji Asumsi Normalitas**

Uji asumsi normalitas dalam sebuah model regresi, tujuannya untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Uji Kolmogorov Smirnov adalah pengujian normalitas yang banyak digunakan, karena sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi diantara satu pengamat dengan pengamat yang lain, yang sering terjadi pada uji normalitas dengan menggunakan grafik.

Konsep dasar dari uji normalitas Kolmogorov Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan distribusi normal baku. Distribusi normal baku adalah data yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk Z-Score dan diasumsikan normal. Jadi sebenarnya uji Kolmogorov Smirnov adalah uji beda antara data yang diuji normalitasnya dengan data normal baku. Seperti pada uji beda biasa, jika signifikansi di bawah 0.05 berarti terdapat perbedaan yang signifikan, dan jika signifikansi di atas 0.05 maka tidak terjadi perbedaan yang signifikan.

Penerapan pada uji Kolmogorov Smirnov adalah bahwa jika signifikansi di bawah 0.05 berarti data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut tidak normal. Jika signifikansi di atas 0.05 maka berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara data yang akan diuji dengan data normal baku. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *one sample* Kolmogorov-Smirnov.

#### **4.7.3. Uji Korelasi**

Uji korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah diantara dua atau lebih variabel terdapat hubungan, dan jika ada hubungan, bagaimana arah hubungan dan seberapa besar hubungan tersebut.

Variabel-variabel yang diuji adalah gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Variabel-variabel tersebut diukur menggunakan skala *Likert* 5 poin untuk dapat dibuat kuantitatif.

Untuk menguji hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen digunakan analisis korelasi *Pearson*, karena data variabel kualitatif dibuat secara kuantitatif, dengan skala interval.

#### 4.7.4. Uji - F dan Uji - T

Uji- F dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Keputusan diambil jika probabilitas  $> 0.05$  maka populasi kedua sampel tersebut identik atau sama, atau nilai F-hasil  $>$  nilai F-tabel.

Uji- t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependennya. Keputusan diambil, jika hasil t-hitung  $>$  t-tabel.

#### 4.7.5. Uji Regresi

Pengujian ini akan meliputi dua (2) tahap yaitu :

1. Menggunakan model persamaan *simple regression analysis* dalam menguji hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dimana variabel dependen yang merupakan interaksi dari satu (1) variabel independen.
2. Menggunakan model persamaan *multiple regression analysis*, dimana variabel dependen yang merupakan fungsi interaksi dari semua variabel independen.

Model persamaan regresi sederhana adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + bX \dots \dots \dots (1)$$

dimana:

$\hat{Y}$  = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan/variabel kinerja.

X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu/ variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

a = Harga Y ketika harga X = 0 (konstantan).

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan variabel independen. Bila (+) arah garis naik, dan bila (-) maka arah garis turun.

Data yang diperoleh berupa data kuantitatif dan diolah secara statistik, untuk memperoleh gambaran dan untuk mengetahui *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linier berganda, yang digunakan untuk mencari hubungan antara variabel respon (Y) dengan satu atau lebih variabel penduga. Data diolah dengan menggunakan program SPSS versi 17.00 *for windows*.

Model persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 \dots \dots \dots (2)$$

dimana:

$\hat{Y}$  = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan/variabel kinerja.

$X_1$  = Variabel gaya kepemimpinan

$X_2$  = Variabel kepuasan kerja

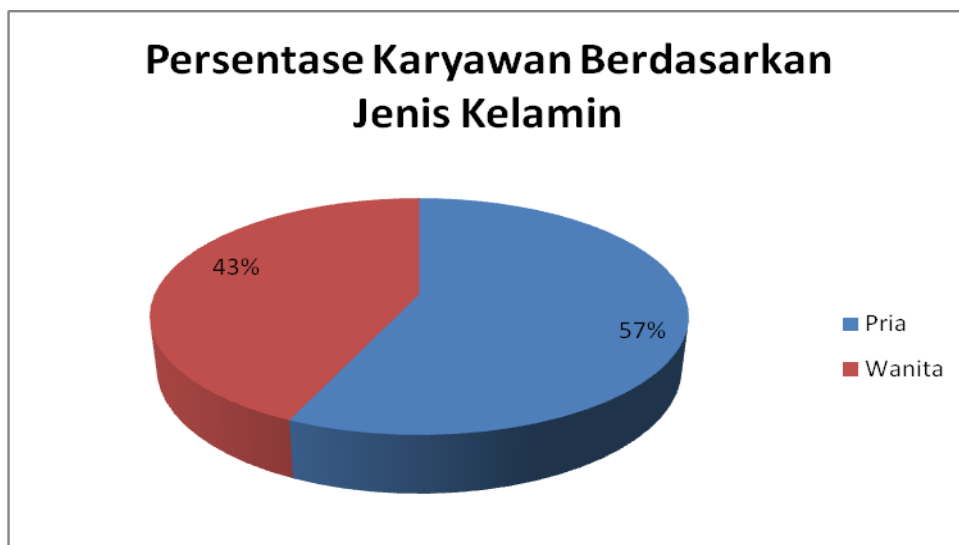
$a$  = Harga Y ketika harga  $X = 0$  (konstantan)

$b$  = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan variabel independen. Bila (+) arah garis naik, dan bila (-) maka arah garis turun.

## BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Karakteristik Responden

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis faktor karakteristik responden. Responden yang terlibat dalam penelitian ini karyawan di UT Pusat sejumlah 90 orang. Karakteristik pengambilan data responden berdasarkan jenis kelamin, usia, status, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Ke lima aspek demografi tersebut mempunyai peranan penting dalam menilai gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Persentase karyawan berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Gambar 1. Persentase Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah pria sebanyak 51 orang (57%) dan wanita 39 orang (43%). Berdasarkan Gambar 1. dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah pria. Hal ini terjadi secara kebetulan saja, karena pemberian kuesioner kepada responden dilakukan secara acak.

Berdasarkan uji statistik, faktor jenis kelamin tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05 yang dapat dilihat pada Tabel 1.

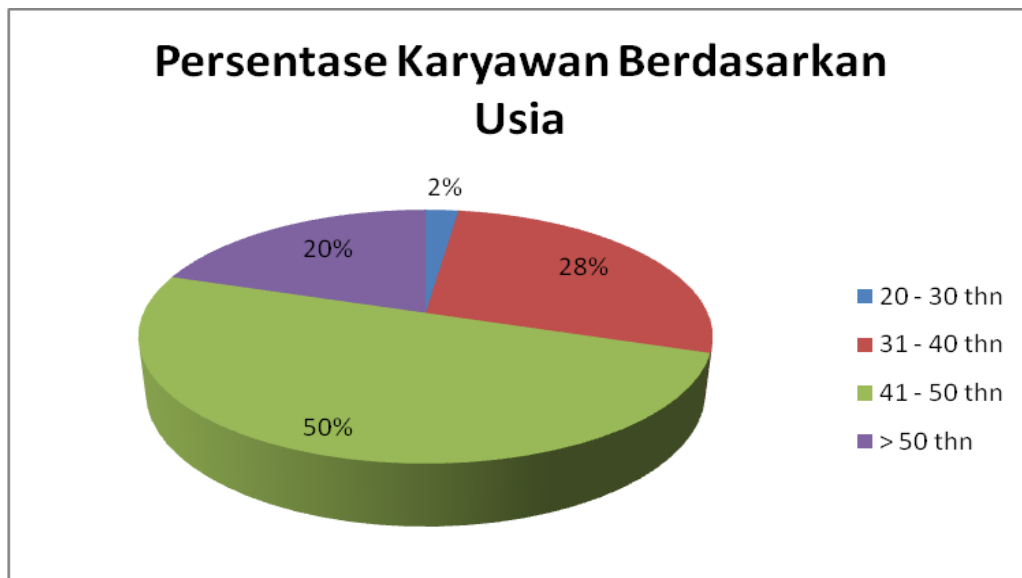


Tabel 1. Hasil Uji Statistik Pengaruh Jenis Kelamin terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GayaKepemimpinan	Between Groups	.055	1	.055	.520	.473
	Within Groups	9.318	88	.106		
	Total	9.373	89			
KepuasanKerja	Between Groups	.040	1	.040	.335	.564
	Within Groups	10.402	88	.118		
	Total	10.442	89			
KinerjaKaryawan	Between Groups	.051	1	.051	.702	.404
	Within Groups	6.419	88	.073		
	Total	6.470	89			

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Usia dapat mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Usia seorang karyawan sangat menentukan kinerja secara keseluruhan. Berdasarkan kelompok usia, sebagian besar responden berusia 41-50 tahun yaitu sebanyak 36 orang (40%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memasuki tahapan usia dewasa akhir. Masa ini merupakan masa puncak karier seseorang. Pada masa ini, umumnya seseorang berorientasi melaksanakan tugas sebaik-baiknya sebagai perwujudan dari aktualisasi diri.



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Gambar 2. Persentase Karyawan Berdasarkan Usia

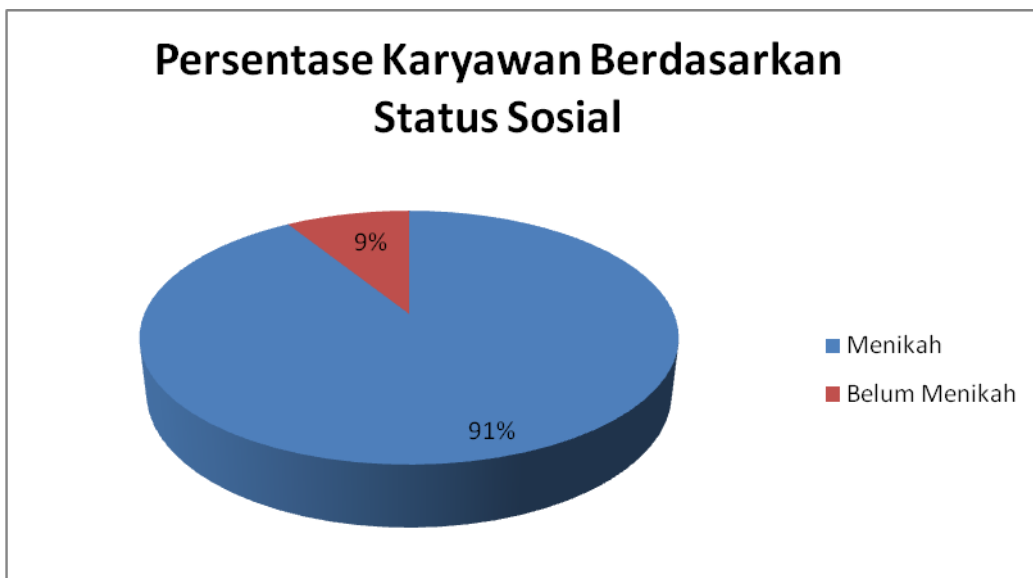
Berdasarkan uji statistik bahwa faktor usia tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05 yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Statistik Pengaruh Usia terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GayaKepemimpin an	Between Groups	.263	3	.088	.826	.483
	Within Groups	9.111	86	.106		
	Total	9.373	89			
KepuasanKerja	Between Groups	.167	3	.056	.466	.706
	Within Groups	10.275	86	.119		
	Total	10.442	89			
KinerjaKaryawan	Between Groups	.072	3	.024	.321	.810
	Within Groups	6.398	86	.074		
	Total	6.470	89			

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Berdasarkan status sosial, mayoritas responden sudah menikah yaitu sebanyak 82 orang (91%) dan yang belum menikah 8 orang (9%), hal ini dapat dilihat pada Gambar 3.



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Gambar 3. Persentase Karyawan Berdasarkan Status Sosial

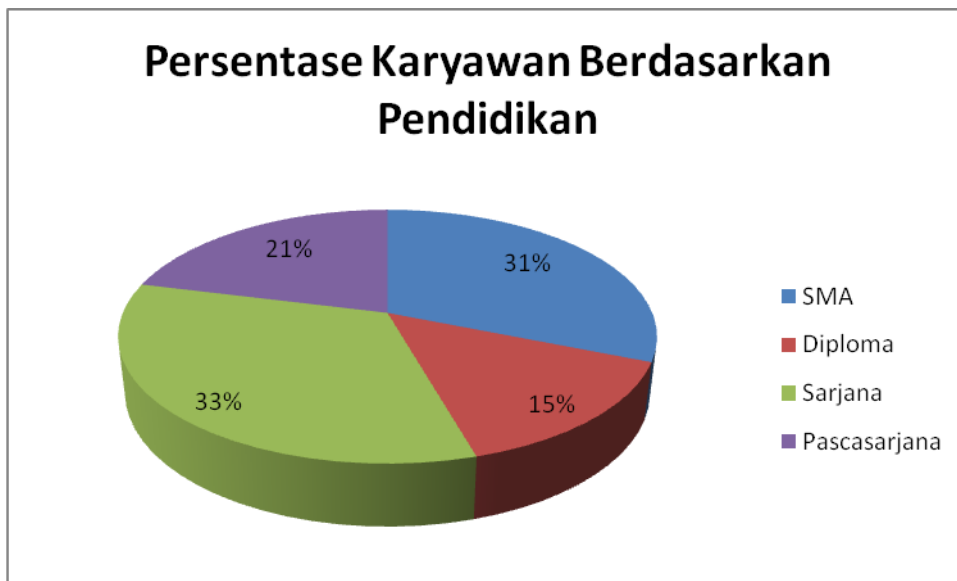
Berdasarkan uji statistik bahwa faktor status sosial tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05 yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Statistik Pengaruh Status Sosial terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GayaKepemimpin an	Between Groups	.272	1	.272	2.633	.108
	Within Groups	9.101	88	.103		
	Total	9.373	89			
KepuasanKerja	Between Groups	.033	1	.033	.283	.596
	Within Groups	10.409	88	.118		
	Total	10.442	89			
KinerjaKaryawan	Between Groups	.089	1	.089	1.225	.271
	Within Groups	6.381	88	.073		
	Total	6.470	89			

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi sikap, pengambilan keputusan serta kemampuan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Berdasarkan tingkat pendidikan, responden dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu: SMA, Diploma, Sarjana dan Pascasarjana. Mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini yaitu Sarjana sebanyak 30 orang (33%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas reponden penelitian ini telah mengenyam Pendidikan Tinggi.



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Gambar 4. Persentase Karyawan Berdasarkan Pendidikan

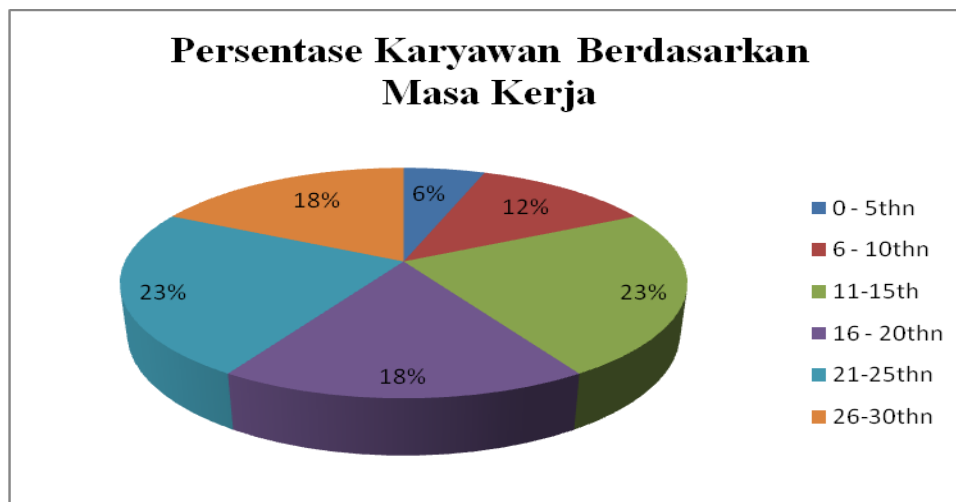
Berdasarkan uji statistik bahwa faktor pendidikan tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05 yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Statistik Pengaruh Pendidikan terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GayaKepemimpinan	Between Groups	.539	3	.180	1.750	.163
	Within Groups	8.834	86	.103		
	Total	9.373	89			
KepuasanKerja	Between Groups	.224	3	.075	.628	.599
	Within Groups	10.218	86	.119		
	Total	10.442	89			
KinerjaKaryawan	Between Groups	.086	3	.029	.387	.763
	Within Groups	6.384	86	.074		
	Total	6.470	89			

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Masa kerja erat dihubungkan dengan pengalaman, kepercayaan diri yang tinggi, dan pemahaman *job description* yang lebih baik. Lamanya masa kerja pada umumnya berkaitan dengan tingkat loyalitas yang dimiliki oleh seorang karyawan. Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden yang terlibat memiliki masa kerja 11- 15 tahun dan 21-25 tahun yaitu masing-masing sebanyak 21 orang (23%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah mempunyai pengalaman dalam bekerja.



Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

Gambar 5. Persentase Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan uji statistik bahwa faktor masa kerja tidak berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai propabilitas di atas 0.05 yang dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Statistik Pengaruh Masa Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
GayaKepemimpinan	Between Groups	.663	5	.133	1.279	.281
	Within Groups	8.710	84	.104		
	Total	9.373	89			
KepuasanKerja	Between Groups	.566	5	.113	.962	.446
	Within Groups	9.876	84	.118		
	Total	10.442	89			
KinerjaKaryawan	Between Groups	.226	5	.045	.608	.694
	Within Groups	6.244	84	.074		
	Total	6.470	89			

Sumber : Hasil Penelitian, 2014 (data diolah)

## 5.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Suatu skala atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Sedangkan tes yang memiliki validitas rendah akan menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran. Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Berdasarkan uji validitas, semua item pernyataan kuesioner pada penelitian ini dinyatakan valid artinya setiap pernyataan dalam kuesioner memiliki tingkat ketepatan dalam mengukur variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada Lampiran 3, yang menunjukkan nilai signifikansi di bawah 0.05.

Realibilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali – untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, realibitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam pengukur gejala yang sama. Berdasarkan uji reliabilitas, bahwa kuesioner yang digunakan dinyatakan reliabel, yang dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.949	42

Metode Alpha sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala (misal 1-5). Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0.05, artinya instrumen dapat dikatakan reliable bila nilai alpha lebih besar dari 0.60. Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai cronbach's Alpha di atas 0.60 yaitu 0.949, hal ini berarti instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sangat reliabel.

## 5.3. Uji Asumsi Normalitas

Uji normalitas menggunakan model uji *one sample* Kolmogorov-Smimov. Hasil uji *one sample* Kolmogorov-Smimov menunjukkan bahwa sebaran data pada penelitian ini dinyatakan memiliki sebaran normal, hal ini dapat dilihat pada nilai signifikansi penelitian ini sebesar 0.088. Suatu data tersebar normal apabila nilai signifikansi pada uji ini lebih besar dari pada 0.05.

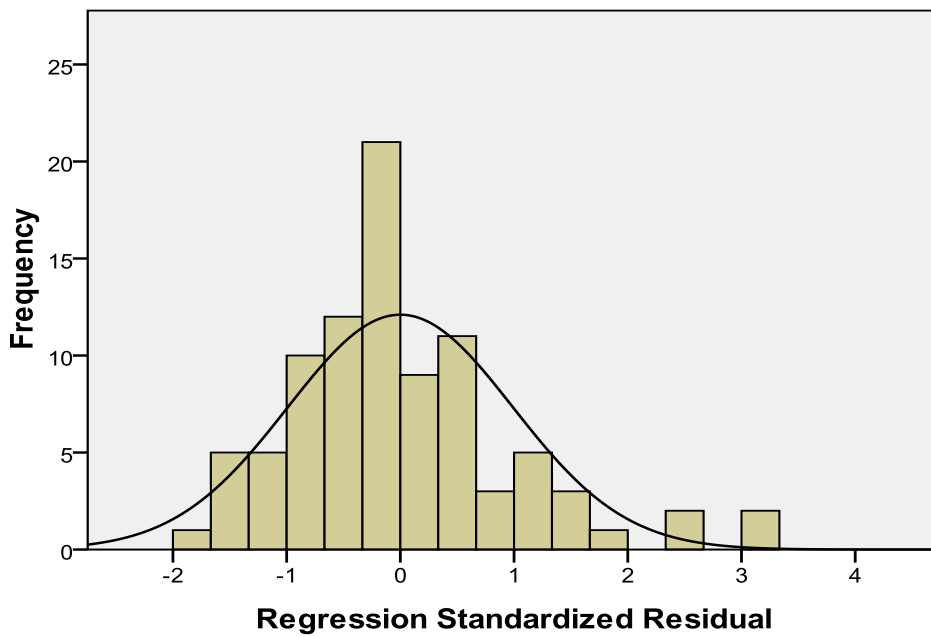
Sebaran data pada penelitian ini juga dapat dilihat pada grafik histogram yang menunjukkan sebaran normal, hal ini dapat dilihat pada Gambar 6.

Tabel 7. Uji *One Sample* Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.23981452
Most Extreme Differences	Absolute	.132
	Positive	.132
	Negative	-.050
Kolmogorov-Smirnov Z		1.250
Asymp. Sig. (2-tailed)		.088

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Gambar 6. Grafik Histogram

## 5.4. Uji Korelasi

Tabel 8. Uji Korelasi

		Correlations		
		GayaKepemimpinan	KepuasanKerja	KinerjaKaryawan
GayaKepemimpinan	Pearson Correlation	1	.602**	.421**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	90	90	90
KepuasanKerja	Pearson Correlation	.602**	1	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	90	90	90
KinerjaKaryawan	Pearson Correlation	.421**	.395**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	90	90	90

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

Pada uji korelasi menunjukkan bahwa hubungan ketiga variabel memiliki hubungan yang sangat signifikan, hal ini ditunjukkan bahwa nilai signifikansi di bawah 0.01.

Nilai Koefisien Korelasi antara ketiga variabel bernilai positif, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan bernilai +0.421 artinya hubungan ini cukup kuat positif, maksudnya semakin baik gaya kepemimpinan seseorang, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawannya.
2. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan bernilai +0.395 artinya hubungan ini cukup kuat positif, maksudnya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawannya.
3. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja bernilai +0.602 artinya hubungan ini kuat positif, maksudnya semakin baik gaya kepemimpinan seseorang, maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat.



## 5.5. Uji - F dan Uji -T

Tabel 9. Uji-F

### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.350	2	.675	11.472	.000 <sup>a</sup>
Residual	5.118	87	.059		
Total	6.468	89			

a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja, GayaKepemimpinan

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Uji-F digunakan untuk melihat secara keseluruhan pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pada Tabel 9, kedua variabel secara bersamaan berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat pada nilai signifikasi dibawah 0.01 yang berarti bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila gaya kepemimpinan seorang atasan dinilai sangat baik dan kepuasan kerja karyawan ditingkatkan.

Pada Tabel 10 menunjukkan bahwa kontribusi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap peningkatan/penurunan kinerja karyawan hanya sebesar 20.9% (nilai R square = 0.209) artinya kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 79.1%. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan UT antara lain motivasi, budaya organisasi, disiplin kerja, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan *locus of control*.

Tabel 10. Uji Koefisien Determinasi

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.457 <sup>a</sup>	.209	.191	.24256	.209	11.472	2	87	.000

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, GayaKepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Uji T untuk melihat secara parsial (individu) variabel mana (gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja) yang lebih mempengaruhi signifikan terhadap kinerja karyawan. Suatu variabel dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan apabila :

- (1) Nilai T-hitung < nilai T-Tabel atau
- (2) Nilai signifikansi dibawah 0,05.

Pada Tabel 11. dapat dilihat bahwa nilai T-hitung pada gaya kepemimpinan (2.403) lebih besar dari pada nilai T-Tabel yaitu 1.96 (atau nilai signifikansi < 0.05) artinya gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai T-hitung pada kepuasan kerja (1.861) nilai T-hitung < nilai T-Tabel (atau nilai signifikansi > 0.05) artinya kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 11. Uji-T

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.510	.346		7.264	.000
GayaKepemimpinan	.239	.099	.287	2.403	.018
KepuasanKerja	.175	.094	.222	1.861	.066

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

**5.6. Uji Regresi Berganda**

Tabel 12. Uji Regresi Berganda

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.510	.346		7.264	.000
GayaKepemimpinan	.239	.099	.287	2.403	.018
KepuasanKerja	.175	.094	.222	1.861	.066

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Pada Tabel 12, menunjukkan bahwa persamaan regresi berganda pada penelitian ini adalah

$$\hat{Y} = 2.510 + 0.239 X_1 + 0.175 X_2$$

dimana:

1. Nilai konstanta 2.510 adalah bahwa apabila gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dianggap konstan (=0 tidak terjadi peningkatan atau penurunan), kinerja karyawan masih memiliki nilai sebesar 2.51 artinya bahwa ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain kedua variabel bebas di atas.
2. Nilai Koefisien Regresi 0.239 artinya apabila kepuasan kerja dinilai konstan (=0), maka pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bernilai positif artinya semakin meningkatnya penilaian baik gaya kepemimpinan seorang atasan oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan (bawahannya) sebesar 0.239.
3. Nilai Koefisien Regresi 0.175 artinya apabila gaya kepemimpinan dinilai konstan (=0), maka pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bernilai positif artinya semakin meningkatnya kepuasan kerja seorang karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan (bawahannya) sebesar 0.175.

### **5.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui secara parsial (individu) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka dapat dilihat pada Tabel 11, nilai  $T_{hitung}$  pada gaya kepemimpinan (2.403) lebih besar dari pada nilai  $T_{Tabel}$  yaitu 1.96 (atau nilai signifikansi  $< 0.05$ ) artinya secara uji parsial (individu) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Muslim, K (2006) yang menyatakan bahwa secara uji parsial (individu) gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe.

### **5.8. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui secara parsial (individu) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka dapat dilihat pada Tabel 11, nilai  $T_{hitung}$  pada kepuasan kerja (1.861) nilai  $T_{hitung} < \text{nilai } T_{Tabel}$  (atau nilai signifikansi  $> 0.05$ ) artinya kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka.

### **5.9. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui secara simultan (serempak) gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka dapat dilihat pada Tabel 9, kedua variabel secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat pada nilai signifikansi dibawah 0.01 yang berarti bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila gaya kepemimpinan seorang atasan dinilai sangat baik dan kepuasan kerja karyawan ditingkatkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Muslim, K (2006) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **6.0. Variabel Dominan yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan Universitas Terbuka ditinjau berdasarkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja yaitu gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, yang berarti peningkatan kinerja karyawan lebih dikaitkan dengan gaya kepemimpinan dibandingkan dengan kepuasan kerja. Hal ini seiring dengan penelitian Nursiah (2004) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut Kuswadi (2004) gaya manajemen atau gaya kepemimpinan yang kurang pas atau kurang cocok dilaksanakan yang diberikan pimpinan kepada para karyawannya, dapat menurunkan motivasi, kinerja dan akhirnya kepuasan karyawan.

## **BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila gaya kepemimpinan seorang atasan dinilai sangat baik dan kepuasan kerja karyawan ditingkatkan.
2. Secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Terbuka. Sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya gaya kepemimpinan merupakan masalah yang perlu mendapat perhatian dari pada kepuasan kerja. Gaya manajemen atau gaya kepemimpinan yang kurang pas atau kurang cocok dilaksanakan yang diberikan pimpinan kepada para karyawannya dapat menurunkan motivasi, kinerja dan akhirnya kepuasan kerja karyawan.

### **6.2. Saran**

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan maka pimpinan perlu meningkatkan faktor yang mendukung gaya kepemimpinan seperti pimpinan perlu untuk melihat permasalahan dari sudut yang berbeda, menyediakan waktu bagi karyawan untuk berdiskusi tentang pekerjaan di luar jam kerja, perlu menanamkan rasa bangga pada karyawan dan pimpinan harus mampu menciptakan optimisme karyawan.
2. Untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja maka pimpinan perlu meningkatkan faktor yang mendukung kepuasan kerja seperti tunjangan yang diterima karyawan harus sesuai dibandingkan dengan kinerja karyawan, kesempatan promosi secara adil diberikan untuk semua karyawan, kemampuan pimpinan dalam bersikap tegas kepada karyawan pada saat yang tepat dan pimpinan perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
3. Diharapkan ada penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. dan R.E., Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gomes, F.C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kuswadi. 2004. Cara Mengukur Kepuasan Karyawan. Jakarta: Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- Muslim, K. 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe*. Tesis. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Mamesah dan Kusmaningtyas. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP). Vol. 5 No. 3. Hal 349-368.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Bandung: PT Refika Aditama.
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nursiah. 2004. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indosat Divisi Regional Barat Medan*. Tesis. Medan: Universitas Sumatera Utara. (tidak dipublikasikan).
- Priyatno, D. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Hadyana Pujaatmika dan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Lengkap. Penerjemah Benyamin Molan. Jakarta : PT. Indeks.
- dan Coulter, M. 2007. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Edisi 8. Penerjemah Jusuf Udayana. Jakarta: Penerbit Arcan.
- dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Duabelas. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Thoha. 2004. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Tintami, L dkk. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus*. Diponegoro Journal of Social and Politic. Hal 1-8. <http://ejournal-s1.undip/index.php/>.
- Tondok, M.S. dan Andarika, R. 2004. *Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Psikologi, Palembang. Vol 1. No.1.
- Umar, H. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yukl, A.G. 2006. *Leadership in Organizations Sixth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

# LAMPIRAN



## Lampiran 1: Instrumen Penelitian

No. Responden

### **KUESIONER PENELITIAN:**

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Universitas Terbuka”.

KEPADA YTH :  
BAPAK/IBU RESPONDEN  
DI TEMPAT

Bapak/Ibu Responden Yang Terhormat,

Kami adalah Dosen Universitas Terbuka, Fakultas Ekonomi (FEKON). Kami sedang melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Universitas Terbuka”. Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi salah satu kewajiban Tri Dharma Perguruan Tinggi yang harus Kami lakukan sebagai seorang Dosen yakni penelitian.

Kami berharap Bapak/Ibu bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya. Perlu diperhatikan, bahwa dalam mengisi kuesioner ini, tidak ada jawaban yang benar atau salah. Apapun jawaban Bapak/Ibu, akan menjadi data berharga bagi kelancaran penelitian ini. Identitas dan jawaban Bapak/Ibu akan Kami jamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Atas perhatian serta bantuannya dalam mengisi kuesioner ini, Kami menghaturkan terima kasih.

Tangerang Selatan, Agustus 2014

Tim Peneliti,  
Nenah Sunarsih  
Helmiatin

## PETUNJUK PENGISIAN

- Pada pertanyaan pilihan, beri tanda *checklist* (✓) pada jawaban yang paling sesuai.
- Pada kolom titik-titik, isilah dengan jawaban yang paling sesuai.
- **Mohon setiap pertanyaan diisi dengan lengkap.**

### I. Karakteristik Responden

No.	Identitas Responden	Jawaban
1.	Jenis Kelamin	Pria <input type="checkbox"/> Wanita <input type="checkbox"/>
2.	Usia	.....Tahun
3.	Status	Menikah <input type="checkbox"/> Belum Menikah <input type="checkbox"/>
4.	Pendidikan Terakhir	SLTA <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Sarjana <input type="checkbox"/> Pasca Sarjana <input type="checkbox"/>
5.	Golongan	.....
6.	Unit Kerja	.....
7.	Masa Kerja	..... ....Tahun

### II. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Kuesioner berikut memuat sejumlah pernyataan mengenai gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Silakan Anda beri tanda checklist (✓) pada salah satu kotak yang sesuai dengan seberapa besar tingkat persetujuan/ketidaksetujuan Anda dibawah ini.

Jawaban	Keterangan
STS/STP	Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Puas
TS/TP	Tidak Setuju/Tidak Puas
KS/KP	Kurang Setuju/Kurang Puas
S/P	Setuju/Puas
SS/SP	Sangat Setuju/Sangat Puas

### A. GAYA KEPEMIMPINAN

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Pimpinan mampu mendorong karyawan untuk bekerja sama dalam tim di lingkungan pekerjaan					
2.	Pimpinan memiliki wibawa di hadapan karyawan					
3.	Pimpinan memberikan penghargaan/pujian kepada karyawan yang memenuhi target pekerjaan					
4.	Pimpinan mampu memberikan teladan kepada karyawannya					
5.	Pimpinan berusaha untuk mengenal nama-nama karyawannya					
6.	Pimpinan berusaha untuk mengembangkan potensi karyawan					
7.	Pimpinan menyediakan waktu bagi karyawan untuk berdiskusi tentang pekerjaan di luar jam kerja					
8.	Pimpinan memberikan perhatian kepada karyawan yang memiliki kemampuan unggul					
9.	Pimpinan sering memberikan motivasi kepada karyawan pada saat rapat atau pertemuan					
10.	Pimpinan memberikan apresiasi kepada karyawan yang memiliki ide-ide kreatif					
11.	Pimpinan selalu berusaha melihat masalah dari sudut yang berbeda					
12.	Pimpinan mampu menanamkan rasa bangga pada karyawan					
13.	Pimpinan memberikan contoh penyelesaian pekerjaan yang baik pada karyawan					
14.	Pimpinan memberi keyakinan bahwa tujuan organisasi akan dicapai dengan kerja sama yang baik					
15.	Pimpinan mampu menciptakan optimisme karyawannya					

### B. KEPUASAN KERJA

NO.	PERNYATAAN	STP	TP	KP	P	SP
1.	Penerimaan gaji sesuai dibandingkan dengan pekerjaan yang telah dilakukan					
2.	Tunjangan yang diterima sesuai dibandingkan dengan kinerja karyawan					
3.	Kesempatan promosi secara adil diberikan untuk semua karyawan					
4.	Sistem promosi karyawan sesuai dengan prosedur yang berlaku					
5.	Peluang yang sama dalam menempuh karier ke jenjang yang lebih tinggi					
6.	Penghargaan yang diberikan pimpinan atas dasar kinerja karyawan					
7.	Penghargaan pimpinan terhadap karyawan yang berprestasi					

NO.	PERNYATAAN	STP	TP	KP	P	SP
8.	Kemampuan pimpinan dalam membuat keputusan sudah tepat					
9.	Kemampuan pimpinan dalam bersikap tegas kepada karyawan pada saat yang tepat					
10.	Lingkungan kerja di UT kondusif					
11.	Terdapat keakraban hubungan sesama rekan kerja					
12.	Rekan kerja bersedia membantu apabila saya mendapat kesulitan dalam hal pekerjaan					

### C. KINERJA KARYAWAN

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya memahami pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
2.	Saya selalu teliti dalam melaksanakan pekerjaan					
3.	Saya mampu menghasilkan kuantitas/jumlah produk sesuai dengan yang ditentukan pimpinan					
4.	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya menghasilkan kualitas produk sesuai dengan standar yang ditentukan					
5.	Target kerja yang ditentukan pimpinan selalu dapat saya penuhi					
6.	Saya dapat mempertanggungjawabkan tugas yang diberikan					
7.	Pengetahuan tentang pekerjaan merupakan modal penting bagi saya					
8.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan					
9.	Saya merasa senang jika diberi tanggung jawab yang lebih besar dari yang saya lakukan saat ini					
10.	Saya berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja					
11.	Saya datang ke kantor tepat waktu					
12.	Saya mampu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja					
13.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja					
14.	Saya merupakan bagian dari tim/keompok dalam pekerjaan					
15.	Saya selalu berusaha mencurahkan perhatian terhadap tugas yang diberikan pimpinan					

**TERIMA KASIH ATAS BANTUAN BAPAK/IBU  
TELAH MENGISI KUESIONER INI.**

## Lampiran 2. Personalia Tenaga Peneliti beserta Kualifikasinya

### Lampiran 3. Biodata Ketua Peneliti

#### A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Nenah Sunarsih, S.E, M.Si
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIP/NIK	19770629 200212 2 001
5	NIDN	0029067702
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Bogor, 29-06-1977
7	E-mail	nenah@ut.ac.id
8	Nomor Telepon/HP	087889102575
9	Alamat Kantor	Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
10	Nomor Telepon/Faks	(021) 7490941 / Fax 7434491
11	Lulusan Yang Telah dihasilkan	S-1 = orang
13	Mata Kuliah Yang Diampu	1. Manajemen Sumber Daya Manusia 2. Perilaku Organisasi 3. Manajemen Operasi 4. Sistem Informasi Manajemen

#### B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2
Nama Perguruan Tinggi	• Universitas Pancasila	• Institut Pertanian Bogor
Bidang Ilmu	• Manajemen	• Manajemen
Tahun Masuk-Lulus	• 1995-1999	• 2008-2010
Judul Skripsi/Tesis	• Kebijakan Keputusan Merek pada PT. Jaguar Garment & Laundry Industries di Jakarta	• Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Staf Administrasi Universitas Terbuka (UT)
Nama Pembimbing	• Drs. Sjahruddin Abdul Hadi, MM, MBA Drs Soebagyo, MM	• Dr. Ir. Sri Hartoyo, MS Dr. Drs. Sukiswo Dirdjosuparto

#### C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1	2009	Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran terhadap Penjualan pada Koperasi Karunika Universitas Terbuka	LPPM-UT	7.500.000
2	2011	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Terbuka	LPPM-UT	20.000.000
3	2012	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Mengikuti Pelatihan	LPPM-UT	20.000.000

		terhadap Kinerja Staf Akademik Universitas Terbuka		
4	2012	Evaluasi Efektivitas Layanan Tutorial <i>Online</i> Matakuliah Teknologi Pengolahan Pangan dan Keamanan Pangan di Universitas Terbuka	LPPM-UT	30.000.000

**D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat Dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1	2011	1. Tim Pengawas UN SMA, SMK, MA Tahun 2011 Kabupaten Tangerang	Diknas	
		2. Penghijauan/Penanaman Pohon dan Penataan Lingkungan Kota Tangerang Selatan	UT	
2	2012	1. Tim Pengawas UN SMA/MA dan SMK Kabupaten Tangerang	Diknas	
		2. Fasilitator Penilaian Kinerja Praktis pada Asosiasi BMT se- Kabupaten dan Kota Bogor	UT	
		3. Penataan Lingkungan di Wilayah Kota Tangerang Selatan	UT	

**E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal Dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Tahun	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/Nomor/Tahun
1.	2011	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Staf Administrasi Universitas Terbuka (UT)	Forum Pascasarjana IPB	Vol. 34, Nomor 2, April 2011, ISSN 0216-1886, Hal 77-153 (hal 125-134)

**F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1.	Seminar Nasional	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Terbuka	12 -12-2012 Univesitas Terbuka

**G. Karya Buku Dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit

**H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir**

No	Judul /Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ID

**I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya Dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya Yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapannya	Respon Masyarakat

**J. Penghargaan Dalam 10 Tahun Terakhir (Dari Pemerintah, Asosiasi atau Institusi Lainnya)**

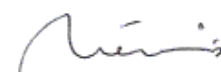
No	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi	Tahun

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan penelitian dosen pemula.

Tangerang Selatan, 26 April 2013

Pengusul,



(Nenah Sunarsih, S.E., M.Si)

## Biodata Anggota Tim Peneliti

### A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Helmiatin, S.E, M.Si
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Asisten Ahli
4	NIP/NIK	19780426 200212 2 003
5	NIDN	0026047801
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Magetan, 26-04-1978
7	E-mail	helmi@ut.ac.id
8	Nomor Telepon/HP	08174945247
9	Alamat Kantor	Jl. Cabe Raya Pondok Cabe Pamulang, Tangerang Selatan, Banten
10	Nomor Telepon/Faks	(021)-7490941 fax: (021)-7434491
11	Lulusan Yang Telah	S-1 = - orang; S-2 = -
13	Mata Kuliah Yang Diampu	1. Pengantar Bisnis 2. Manajemen

### B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	1. Universitas Pancasila	1. Institut Pertanian Bogor	
Bidang Ilmu	Manajemen	Manajemen	
Tahun Masuk-lulus	1997 - 2001	2009 - 2011	
Judul Skripsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelaksanaan Strategi Pemasaran pada PT. Orindo Alam Ayu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Perilaku Ekstra Peran karyawan di Universitas Terbuka</li> </ul>	
Nama Pembimbing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dra, Sri Widyastuti MM</li> </ul>	Dr. Aji Hermawan Dr. Soekiswo Dirdjosuparto	

### C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1	2006	Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka	Universitas Terbuka	Rp 10.000.000



2	2009	Evaluasi Penanganan Kasus Nilai UAS Mahasiswa Universitas Terbuka (Studi Kasus: mahasiswa non pendas masa ujian 2008.2 dan 2009.1)	Universitas Terbuka	Rp 19.570.000
---	------	--	---------------------	---------------

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2008	Profil Kualitas Soal Ujian Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen pada Masa Ujian 2007.2	UT	10.000.000
2	2009	Analisis Dampak Service Performance Terhadap Kepuasan Mahasiswa pada Ujian Berbasis Komputer(UBK) masa ujian 2009.1 (Studi Kasus di UPBJJ-UT Jakarta	UT	10.000.000
3	2009	Evaluasi Kualitas Butir Soal Objektif pada Ujian Akhir Semester (UAS) di UNiversitas Terbuka (Studi pada matakuliah MSDM tahun 2008)	UT	20.000.000

#### D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat Dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1		Sebagai Pengawas Independen Ujian Nasional SMA/MA di Kabupaten Tangerang		

#### E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal Dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/Nomor/Tahun
1	2012	<i>Organizational Citizenship Behavior : Menuju Organisasi yang Efektif</i>	Majalah Komunika UT	Nomor #9/Juli2012, ISSN: 2089-1385, 80 Halaman (Hal 66 – 67)

#### F. Pemakalah Seminar Ilmiah (Oral Presentation) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1.	2008	Latihan Mandiri Online sebagai Sarana Bantuan Menghadapi UAS Bagi	Semnas FMIPA, Pembelajaran Sains dan Teknologi dengan

		Mahasiswa FMIPA UT	Pemanfaatan Multimedia Pondok Cabe 29 Nopember 2008
2	2012	Peran Perilaku Ekstra Peran (Organizational Citizenship Behavior) untuk Meningkatkan Efektifitas Organisasi	Semnas Manajemen Bisnis di Indonesia: “Tantangan Baru Manajemen Bisnis di Indonesia” Universitas Negeri Padang, Padang 1 Nop 2012
3.	2012	Kualitas Kehidupan Kerja Sebuah Rahasia Dalam Menarik dan Mempertahankan Karyawan	Semnas Fekon –UT, “Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang dan Tantangan”, Pondok Cabe 12 Desember 2012

### Lampiran 3: Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	Hasil Validasi	
1. Gaya Kepemimpinan	X1.1	Pearson Correlation	.730**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	X1.2	Pearson Correlation	.383*
		Sig. (2-tailed)	.037
		N	30
	X1.3	Pearson Correlation	.652**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	X1.4	Pearson Correlation	.506**
Sig. (2-tailed)		.004	
N		30	
X1.5	Pearson Correlation	.464**	
	Sig. (2-tailed)	.010	
	N	30	
X1.6	Pearson Correlation	.730**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	
X1.7	Pearson Correlation	.650**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	
X1.8	Pearson Correlation	.514**	
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	30	
X1.9	Pearson Correlation	.652**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	
X1.10	Pearson Correlation	.710**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	

Variabel	Item Pernyataan	Hasil Validasi	
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	X1.11	Pearson Correlation	.598**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	X1.12	Pearson Correlation	.727**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	X1.13	Pearson Correlation	.687**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	X1.14	Pearson Correlation	.619**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	X1.15	Pearson Correlation	.501**
	Sig. (2-tailed)	.005	
	N	30	
2. Kepuasan Kerja	X2.1	Pearson Correlation	.495**
		Sig. (2-tailed)	.005
		N	30
	X2.2	Pearson Correlation	.597**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	30
	X2.3	Pearson Correlation	.652**
		Sig. (2-tailed)	.000
	N	30	
X2.4	Pearson Correlation	.696**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	

Variabel	Item Pernyataan	Hasil Validasi	
	X2.5	Pearson Correlation	.547**
		Sig. (2-tailed)	.002
		N	30
	X2.6	Pearson Correlation	.566**
		Sig. (2-tailed)	.001
		N	30
	X2.7	Pearson Correlation	.492**
		Sig. (2-tailed)	.006
		N	30
	X2.8	Pearson Correlation	.711**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
X2.9	Pearson Correlation	.563**	
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	30	
X2.10	Pearson Correlation	.539**	
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	30	
X2.11	Pearson Correlation	.492**	
	Sig. (2-tailed)	.006	
	N	30	
X2.12	Pearson Correlation	.600**	
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	
3. Kinerja Karyawan	Y1	Pearson Correlation	.477**
		Sig. (2-tailed)	.008
N		30	
	Y2	Pearson Correlation	.600**
		Sig. (2-tailed)	.000

Variabel	Item Pernyataan	Hasil Validasi	
		N	30
	Y3	Pearson Correlation	.540**
		Sig. (2-tailed)	.002
		N	30
	Y4	Pearson Correlation	.461*
		Sig. (2-tailed)	.010
		N	30
	Y5	Pearson Correlation	.546**
		Sig. (2-tailed)	.002
		N	30
	Y6	Pearson Correlation	.600**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Y7	Pearson Correlation	.461*
		Sig. (2-tailed)	.010
		N	30
	Y8	Pearson Correlation	.681**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Y9	Pearson Correlation	.619**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Y10	Pearson Correlation	.526**
		Sig. (2-tailed)	.003
		N	30
	Y11	Pearson Correlation	.483**
		Sig. (2-tailed)	.007
		N	30
	Y12	Pearson Correlation	.461*

Variabel	Item Pernyataan	Hasil Validasi	
		Sig. (2-tailed)	.010
		N	30
	Y13	Pearson Correlation	.681**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Y14	Pearson Correlation	.619**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	30
	Y15	Pearson Correlation	.477**
		Sig. (2-tailed)	.008
		N	30

Dari data diatas semua pernyataan valid, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi seluruh item  $< 0.05$ .

## Lampiran 4: Surat Pernyataan Reviewer

### SURAT PERNYATAAN REVIEWER-1

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Chanif Nurcholis, Drs., M.Si., Dr  
NIP : 195902021992031002  
Jabatan : Lektor Kepala

Telah menelaah laporan penelitian

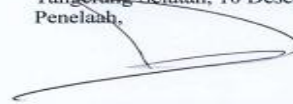
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Terbuka

Peneliti : Nenah Sunarsih, S.E., M.Si dan Helmiatin, S.E., M.Si

Menyatakan bahwa laporan tersebut layak diterima sebagai laporan Penelitian.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Tangerang Selatan, 10 Desember 2014  
Penelaah,



Chanif Nurcholis, Drs., M.Si., Dr