

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,  
KOMUNIKASI YANG EFEKTIF TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DENGAN KONFLIK  
PERAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil, Menengah  
Dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

**CITRA ROMANTI, SE**

**NIM. 500644488**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2016**



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS TERBUKA**

**UPBJJ Palangka Raya**

**JL. G. OBOS NO. 177 KM. 35 Palangka Raya 73112**

**Telp. 0536-3221084, 3306440, Faximili. 0536-3221086**

**E- Mail : ut-palangkaraya@ut.ac.id**

---

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Yang Efektif Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Konflik Peran sebagai Variabel Intervening adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalan Bun, Juni 2016

Yang Menyatakan



**( Citra Romanti )**

**NIM. 500 644 488**

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Yang Efektif Terhadap Kepuasan  
Kerja dengan Konflik Peran Sebagai Variabel Intervening  
Studi pada Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat

Citra Romanti  
[citraromanti@gmail.com](mailto:citraromanti@gmail.com)  
Program Pascasarjana Universitas Terbuka

### ABSTRAK

Permasalahan yang sering dihadapi oleh organisasi pemerintah adalah masalah pengelolaan pengembangan sumber daya manusia tak terkecuali pada Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi baik swasta maupun pemerintah, karena manusialah yang membuat suatu rencana, mengatur, mengolah dan mengendalikan setiap kegiatan yang ada. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 55 pegawai di lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat. Data diolah dengan menggunakan metode analisis jalur ( Path Analysis), dengan menggunakan bantuan program SPSS.16.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 5\%$ . Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent apabila hasil Sig < 0,05, dari hasil pengujian regresi menggunakan program SPSS di peroleh hasil pengujian pasial untuk kedua pengujian tersebut semuanya signifikan. Pengujian t hitung pada variabel gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening. Berdasarkan perhitungan regresi peroleh perhitungan sebesar - 3,308 dan 2,215. Sedangkan nilai t tabel sekitar 2,005 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa : t hitung > t tabel, maka H0 tolak Ha di terima. Artinya variabel gaya kepemimpinan dan komunikasi yang efektif mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif, konflik peran

## ABSTRACT

### **Influence Style Leadership , Effective Communication Conflict on Job Satisfaction with Role As an intervening variable Studies in the Department of Cooperatives , SMEs and Markets West Kotawaringin**

Citra Romanti  
[citraromanti@gmail.com](mailto:citraromanti@gmail.com)

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

The problem often faced by government organizations is a matter of managing the development of human resources is no exception to the Department of Cooperatives , SMEs and Markets In West Kotawaringin. Human resources is a central figure in both private and public organizations , because it is people who make a plan , organize , manage and control any existing activities. The purpose of this study was to determine the effect of leadership styles , effective communication on job satisfaction with conflicting roles as an intervening variable. The sample used in this study were 55 employees in the Department of Cooperatives , SMEs and Markets West Kotawaringin. The data was processed using path analysis ( path analysis ) , using the SPSS program assistance 16.00 . The results showed that the two-sided test that uses a significant level of  $\alpha = 5\%$  . The independent variables significantly influence the dependent variable if the results of Sig  $< 0.05$  , the results of regression testing using SPSS obtained partial test results for both of these tests are all significant . Testing t count on the leadership style variable , effective communication on job satisfaction with conflicting roles as an intervening variable . Based on calculations obtained by regression calculation - 3.308 and 2.215 . While around 2,005 t table can thus be concluded that :  $t > t$  table , then reject  $H_0$   $H_a$  received . This means that leadership style variable and effective communication has an influence on job satisfaction with conflicting roles as an intervening variable .

**Key Words :** *style of leadership, effective communication, role conflict*



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS TERBUKA**

**UPBJJ Palangka Raya**

**JL. G. OBOS NO. 177 KM. 35 Palangka Raya 73112**

**Telp. 0536-3221084, 3306440, Faximili. 0536-3221086**

**E- Mail : ut-palangka Raya@ut.ac.id**

**SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN  
DAN PENYERAHAN NASKAH TAPM**

Nama : CITRA ROMANTI, SE.  
 NIM : 500 644 488  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Yang Efektif Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Konflik Peran Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat)

Dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah TAPM menurut format PPs-UT dan bersama ini saya menyerahkan perbaikan kepada Direktur PPs-UT selaku Panitia Ujian Sidang.

Atas perhatian dan kerja sama yang baik, kami mengucapkan terima kasih.

Kepala UPBJJ-UT Palangka Raya Palangka Raya, Juni 2016  
 Mahasiswa

**Dra. Johanna Benyamina, SP., M.AppL.**  
 Nip. 19570917 198503 2 002

**Citra Romanti, SE**  
 Nim. 500 644 488

Ketua Bidang Ilmu Program Magister Manajemen

**MOHAMAD NASOHA, SE., M.Sc**  
 NIP. 19781111 200501 1 001

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Yang Efektif Terhadap Kepuasan Kerja dengan Konflik Peran Sebagai Variabel Intervening ( studi pada Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat )

Penyusun TAPM : Citra Romanti

N I M : 500644488

Program Studi : Magister Manajemen

Hari / Tanggal : Sabtu / 25 Juni 2016

Pembimbing I,



**Dr. Abdul Djalil, M. Si**  
Nip. 19551212 198103 1 005

Pembimbing II



**Dr. Etty Puji Lestari, M.Si**  
NIP. 19740416 200212 2 001

Ketua Bidang Ilmu Program Magister  
Manajemen,



**Mohamad Nasoha, SE., M.Sc**  
Nip. 19781111 200501 1 001

Direktur Program Pascasarjana



**Suciati, M.Sc., Ph.D.**  
Nip. 19520213 198503 2 001



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS TERBUKA**

**UPBJJ Palangka Raya**

**JL. G. OBOS NO. 177 KM. 35 Palangka Raya 73112**

**Telp. 0536-3221084, 3306440, Faximili. 0536-3221086**

**E- Mail : ut-palangkaraya@ut.ac.id**

**PENGESAHAN TAPM**

Nama : CITRA ROMANTI, SE.  
 NIM : 500 644 488  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul TAPM : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Yang Efektif Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Konflik Peran Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat)**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 25 Juni 2016

W a k t u : 7.45 WIB – selesai

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dra. Johanna Benyamina, SP., M.AppL.

Penguji Ahli

Nama : Dr. Mahjus Ekaranda Sitompul, MM., M.S.E.

Pembimbing I

Nama : Dr. Abdul Djalil, M.Si.

Pembimbing II

Nama : Dr. Etty Puji Lestari, M.Si

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI YANG EFEKTIF TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KONFLIK PERAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Dinas Koperasi UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat).

Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan S2 pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Palangka Raya, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas membantu dalam penulisan tesis ini, untuk itu pada kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Ibu Suciati, M.Sc selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Ibu Yohanna B.S. Pantow, M.App.L., selaku Direktur UPPBJJ Palangka Raya.
3. Bapak Dr. Abdul Djalil, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I atas segala waktu, saran, nasehat, arahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.



4. Ibu Dr. Etty Puji Lestari, M. Si, selaku Dosen Pembimbing II atas segala bantuan, waktu, saran dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
5. Para staf pengajar Program Pascasarjana Magister Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka UPBJJ Palangka Raya yang telah memberikan ilmu sehingga terbuka wawasan dalam konsep berpikir, semoga ilmu tersebut kelak dapat dipergunakan sebaik – baiknya.
6. Para staf administrasi Universitas Terbuka UPBJJ Palangka Raya yang telah banyak membantu Penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Palangkaraya.
7. Bapak Kepala Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat beserta seluruh jajaran dan staf yang telah banyak membantu menyediakan data dan waktunya untuk menjadi responden dan memberikan kemudahan bagi Penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Keluarga tercinta, suami dan anak – anaku yang selalu menjadi sumber semangat dan motivasi serta memberikan dukungan yang tak terhingga selama penulisan tesis ini.
9. Teman – teman kuliah di Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Palangkaraya khususnya Program Magister Manajemen yang telah berjuang bersama, saling memberi dukungan, semangat serta persahabatan dan kerjasama yang baik selama perkuliahan hingga penyusunan tugas akhir.
10. Semua pihak yang telah membantu Penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, maka dari itu kritikan

dan saran yang membangun dari para pembaca sangat diharapkan. Akhir kata, semoga penelitian ini bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

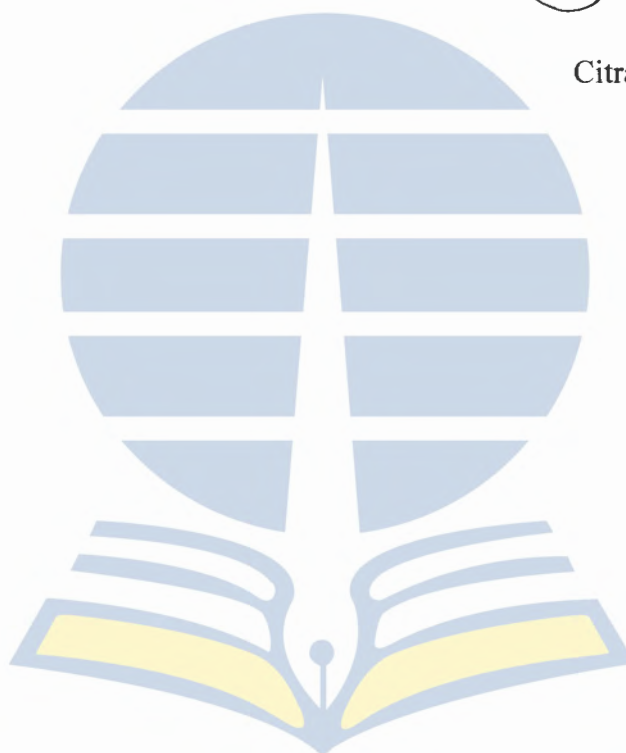
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pangkalan Bun, Juni 2016

Penulis,



Citra Romanti





## RIWAYAT HIDUP

Nama : Citra Romanti, SE  
NIM : 500 644 488  
Tempat dan Tanggal Lahir : Mojokerto, 19 Juli 1980  
Registrasi Pertama : 2015  
Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN Tawang Sari III pada tahun 1992  
Lulus SMP di SMPN 6 Surabaya pada tahun 1995  
Lulus SMU di SMUN 5 Surabaya pada tahun 1998  
Lulus S1 Jurusan Ekonomi Akuntansi di UPN "Veteran" Jatim pada tahun 2004  
Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2005 s/d 2013 sebagai Pelaksana Subbag Keuangan BPMD Kab. Ktw. Barat  
- Tahun 2013 s/d sekarang sebagai Kepala Seksi Pemberdayaan UKM Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kab. Ktw. Barat  
Alamat Tetap : Jl. Ahmad Wongso Gang Terong No. 126 Pangkalan Bun  
No. Telp. / HP. : 0813 1430 2987

Palangka Raya, 25 Juni 2016

**( CITRA ROMANTI, SE )**  
NIM. 500 644 488

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar .....	vi
Riwayat Hidup.....	viii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kegunaan Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	10
B. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	33
C. Kerangka Berpikir.....	37
D. Hipotesis.....	38
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	40
B. Populasi dan Sampel .....	40
C. Instrumen Penelitian .....	41
D. Prosedur Pengumpulan data.....	42
E. Metode Analisis Data.....	43
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	47
B. Hasil dan Pembahasan .....	52
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. KESIMPULAN.....	71
B. SARAN .....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>75</b>
Lampiran I Kuesioner.....	77
Lampiran II Tabulasi data mentah .....	82
Lampiran III printout hasil SPSS .....	90

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	38



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Karakteristik Umpan Balik Komunikasi yang Efektif dan Tidak Efetif.....	19
Tabel 3.1 Populasi Pegawai Dinas Koperasi UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat.....	40
Tabel 4.1 Karakteristik Pegawai pada Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat Berdasarkan Umur .....	47
Tabel 4.2 Karakteristik Pegawai di Lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
Tabel 4.3 Karakteristik Pegawai di Lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat Berdasarkan Pendidikan Terakhir (formal).....	49
Tabel 4.4 Karakteristik Pegawai di Lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat Berdasarkan Masa Kerja .....	50
Tabel 4.5 Karakteristik Pegawai di Lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan Bidang Tugas Pokok dan Fungsi.....	50
Tabel 4.6 Persepsi Responden tentang Gaya Kepemimpinan.....	55
Tabel 4.7 Persepsi Responden Terhadap Variabel Komunikasi yang Efektif .....	57
Tabel 4.8 Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja.....	58
Tabel 4.9 Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Konflik Peran.....	60
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	62

**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Kuesioner .....	77
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah .....	82
Lampiran 3 Printout Data SPSS .....	90



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Perda No. 18 tahun 2008 melaksanakan tugas pokok, yaitu melaksanakan kewenangan Pemerintah Daerah di bidang koperasi, usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dan pasar serta tugas pembantuan juga menyediakan sarana dan prasarana pasar. Selain tugas pokok tersebut, Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat juga melaksanakan fungsi, yaitu merumuskan kebijakan teknis di bidang perkoperasian, umkm dan pasar, pembentukan koperasi, umkm dan pasar yang terdiri dalam bidang kelompok koperasi, umkm dan pasar, melaksanakan pembinaan, penyuluhan dan pengendalian terhadap perkoperasian, umkm dan pasar, melaksanakan pendidikan / pelatihan dan sosialisasi kepada pengurus dan anggota koperasi dan pelaku umkm dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam menjalankan tugas sehari – hari.

Sruktur organisasi Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar berdasarkan Peraturan di atas terdiri dari kesekretariatan, Bidang Koperasi, Bidang Usaha Kecil Menengah, Bidang Pembinaan Pedagang Pasar dan Pedagang Kaki Lima, Bidang Sarana dan Prasarana Pasar dan Pedagang Kaki Lima, Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPT) serta kelompok Jabatan fungsional



lain. Kesekretariatan di pimpin oleh seorang sekretaris dan membawahi beberapa sub bagian, yaitu Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Perlengkapan, Sub Bagian Keuangan, Sub Bagian Perencanaan dan Pengendalian Program. Bidang- bidang yang lain dipimpin oleh seorang Kepala Bidang dan membawahi beberapa kepala seksi dengan latar belakang yang berbeda – beda, sehingga munculah beberapa permasalahan.

Permasalahan yang sering dihadapi oleh organisasi pemerintah adalah masalah pengelolaan pengembangan sumber daya manusia tak terkecuali pada Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi baik swasta maupun pemerintah, karena manusialah yang membuat suatu rencana, mengatur, mengolah dan mengendalikan setiap kegiatan yang ada. Agar aktivitas tersebut berjalan dengan baik sebuah organisasi pemerintah harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat.

Pada kenyataannya untuk mencapai tujuan tersebut sering menghadapi kendala- kendala seperti ketidakpuasan pegawainya sebagai akibatnya dapat berpengaruh kepada kinerja pegawai maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Menciptakan kepuasan kerja tidaklah mudah karena kepuasan kerja tidak terlepas dari faktor nilai dan sikap individu. Pada kenyataannya seseorang bekerja tidak terlepas dari orang lain, dan semua pekerjaan menuntut adanya interaksi antar sesama anggota

organisasi termasuk pula atasan / pimpinan organisasi, kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan organisasi, pemenuhan standar kinerja serta berada pada kondisi kerja yang sering kali kurang sesuai.

Kepuasan kerja merupakan kumpulan *feelings* dan *beliefs* yang dimiliki seseorang akan pekerjaannya. Kepuasan kerja mempunyai dampak terhadap kinerja, hal ini dinilai dari produktifitas kerja, tingkat absensi, dan tingkat pergantian karyawan.

Kinerja pegawai yang baik, sangat didukung dari sikap pimpinan mereka. Handoko (2009:294) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang – orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sangat di perlukan teladan dari seseorang pemimpin, sebab pemimpin adalah panutan dan sorotan dari bawahannya. Suparmi (2010) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan merupakan faktor terbesar dalam mempengaruhi seorang pegawai atau karyawan.

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan (Ratmawati, 2014), yaitu teori ciri (*Trait Theories*), teori perilaku (*Behavioral Theories*), teori kontingensi (*Contingency Theories*), teori *neocharismatic* dan teori *superleadership*. Teori ciri atau teori sifat berfokus pada kualitas dan karakteristik personal. Teori perilaku menyiratkan bahwa kita dapat melatih orang –orang untuk menjadi para pemimpin. Teori kontingensi menyatakan kelompok efektif yang bergantung pada kecocokan yang tepat di antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan para bawahan dan seberapa besar situasi memberi kendali dan pengaruh kepada pemimpin. Fiedler (sebagaimana dikutip dari Robbins dan Judge, 2015)

mengembangkan teori kontigensi yang komprehensif pertama kali bagi kepemimpinan. Meyakini sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu dan mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap, jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan, salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektivitas yang optimal.

Teori Neocharismatic memandang para pemimpin sebagai individu yang menginspirasi para pengikutnya melalui kata – kata, gagasan, dan perilaku. Salah satu gaya kepemimpinan neocharismatic yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Munawaroh (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya.

Pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka (Yuki,2005:305). Dengan komunikasi yang efektif pemimpin yang transformasional harus mampu mengajak bawahannya untuk melakukan perubahan dimana perubahan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dari pegawai itu sendiri. Komunikasi yang

efektif harus dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya dalam penyampaian visi dan misi organisasi.

Komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan bawahannya maupun antara sesama rekan kerja harus terlaksana dengan baik. Dalam praktiknya komunikasi yang efektif merupakan prasyarat dasar untuk mencapai strategi organisasi dan manajemen sumber daya manusia, tetapi hal tersebut tetap menjadi salah satu masalah terbesar yang dihadapi manajemen modern.

Komunikasi yang buruk memicu adanya konflik. Karena individu menghabiskan tujuh puluh persen dari waktunya untuk berkomunikasi, salah satu kekuatan yang paling menghambat kinerja kelompok adalah kurangnya komunikasi yang efektif. Di dalam organisasi yang berbentuk apapun, konflik dapat terjadi. Konflik tersebut dapat terjadi antara seseorang dengan dirinya sendiri, seseorang dengan orang lain, kelompok satu dengan kelompok yang lain maupun antara unit organisasi dengan unit organisasi yang lain.

Konflik merupakan refleksi individu akan ketidaksesuaian tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan. Konflik yang ada harus dikelola dengan baik supaya memberi efek positif bagi perusahaan. Suatu organisasi yang dapat mengelola konflik dengan baik, dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, mempunyai semangat yang tinggi untuk mengoreksi diri akan berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasinya.

Perbedaan pendapat atau konflik yang terjadi pada diskusi penentuan rencana organisasi akan dianggap wajar bahkan kegiatan tersebut akan menimbulkan rasa puas. Keyakinan bahwa pegawai yang merasa puas jauh lebih produktif bila di bandingkan dengan pegawai yang tidak puas telah menjadi prinsip dasar di antara para manajer selama bertahun – tahun.

Kepuasan tidak hanya berhubungan dengan ketidakhadiran dan perputaran karyawan, keinginan untuk memiliki peran dalam mewujudkan tujuan organisasi juga menjadi salah satu faktor puas atau tidaknya seorang karyawan, menurut mereka organisasi mempunyai tanggung jawab memberikan karyawan tugas yang menantang dan pada hakikatnya bisa mendapatkan penghargaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap daripada perilaku.

Faktor kepuasan juga memiliki pengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi jangka panjang sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja Karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh semua organisasi atau instansi baik swasta maupun pemerintah. Semakin banyak karyawan atau pegawai yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas organisasi atau instansi secara keseluruhan akan meningkat sehingga dapat bertahan dalam persaingan global.

Tuntutan pekerjaan yang tinggi serta profesionalisme menjadi tantangan yang harus dipenuhi oleh anggota organisasi pemerintah maupun swasta. Individu yang berada di lapangan sangat berpotensi

mengalami tekanan peran, sebab individu tersebut harus berinteraksi dengan banyak orang baik dalam lingkungan organisasi maupun di luar organisasi dengan berbagai keinginan dan harapan.

Berdasarkan hasil observasi dengan pimpinan, diketahui bahwa gaya kepemimpinan dalam lingkup Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat menggunakan gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional ini mengukur dan menyesuaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Diharapkan dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional ini, pegawai akan menjadi lebih siap dan mandiri untuk menjalankan semua pekerjaannya dengan sebaik mungkin guna mencapai tujuan sesuai yang diinginkan.

Ditemukan pula beberapa permasalahan yang terjadi terdapat ketidakpuasan beberapa pegawai akan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan, baik kebijakan yang di keluarkan oleh Kepala Dinas untuk semua pegawai maupun kebijakan yang dikeluarkan oleh kepala bidang untuk bidang yang dipimpinnya.

Pemasalahan tersebut mengakibatkan beberapa pegawai tidak melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawabnya. Selain itu adanya keluhan dari beberapa pegawai mengenai tidak adanya pembagian tugas yang jelas, ditambah dengan adanya konflik peran dimana beberapa pegawai merasa tidak dihargai pendapatnya dan tidak diberi kesempatan untuk mengemban tanggungjawab tertentu yang seharusnya menjadi tugas pokok dan fungsi bidangnya. Berdasarkan latar belakang diatas maka masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah apakah ada

pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi efektif dengan adanya konflik peran terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai?
2. Seberapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja?
3. Seberapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening?
4. Seberapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Menganalisis seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Menganalisis seberapa besar pengaruh komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Menganalisis seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening.
4. Menganalisis seberapa besar pengaruh komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini berguna sebagai :

1. Kontribusi terhadap kajian mengenai gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif, kepuasan kerja dan konflik peran. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia.
2. Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan referensi bagi pimpinan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat dalam penerapan gaya kepemimpinan, pola – pola komunikasi yang efektif dengan adanya konflik peran antar pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. LANDASAN TEORI

##### A. 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan (Ratnawati, 2014). Sumber –sumber dari pengaruh ini bisa formal, misalnya karena jabatannya sesuai peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Robin dan Judge (2015) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju sebuah pencapaian visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh itu dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat manajer di dalam organisasi.

Tidak semua pemimpin adalah manajer, dan tidak semua manajer adalah pemimpin. Hanya karena organisasi memberikan para manajer hak – hak formal tertentu, dapat memberikan jaminan bahwa mereka akan memimpin secara efektif. Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Kita memerlukan para pemimpin untuk menantang status quo, menciptakan visi masa depan, dan menginspirasi para anggota organisasi untuk mencapai visi. Kita juga memerlukan manajer untuk merumuskan rencana yang terperinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien dan mengawasi kegiatan operasional sehari – hari.

Teori – teori tentang kepemimpinan (Ratnawati,2014) :

**a. Teori Ciri (*Trait Theorie*)**

Teori ini mencari kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Menurut Robbin (2001), terdapat enam ciri yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, yaitu ;

1. Ambisi dan energi,
2. Hasrat untuk memimpin,
3. Kejujuran dan integritas,
4. Percaya diri,
5. Kecerdasan dan
6. Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

**b. Teori Perilaku (*Behaviral Theories*)**

Dalam teori perilaku, kepemimpinan dapat dipelajari, artinya dapat dirancang program – program yang menanamkan perilaku kepemimpinan kedalam diri individu yang berhasrat menjadi pimpinan yang efektif.

**c. Teori *Neocharismatic***

Teori *neocharismatic* merupakan teori kepemimpinan yang menekankan pada simbolik, pertimbangan emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa. Teori – teori ini pada dasarnya mengurangi kerumitan teoritis dan memandang kepemimpinan sebagai cara orang awam memandang hal itu.

1. ***Charismatic Leadership (Kepemimpinan karismatik)***, Conger dan Kanungodari Universitas McGill mengemukakan bahwa pemimpin karismatik mempunyai tujuan ideal yang ingin dicari, memiliki komiitmen pribadi yang kuat pada tujuannya, tidak konvensional, tegas dan percaya diri, serta sebagai agen perubahan yang radikal bukannya manajer dari status quo.

2. ***Transformational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)***, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual dan memiliki karisma. Pemimpin ini mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengembangan individu pengikut, mengubah kesadaran para pengikut terhadap persoalan – persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru, pemimpin mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Karakter dari *transformational leader* :

- a. Karisma;
- b. Inspirasi:

Mengkomunikasikan harapan yang tinggi menggunakan simbol – simbol untuk memfokuskan usaha mencapai tujuan, mampu mengekspresikan hal – hal penting dengan cara yang sederhana.

c. *Intellectual stimulation* : Menghargai intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang hati – hati.

d. *Individualized considerations* : Memberi perhatian secara pribadi terhadap bawahannya, memperlakukan bawahannya sebagai pribadi yang utuh, mengarahkan dan memberi saran.

3. *Visionary Leadership (Kepemimpinan Visioner)*, pemimpin yang pandai mengemukakan realitas, dapat dipercaya, mempunyai visi yang menarik untuk masa depan organisasi di masa depan.

d. **Teori Superleadership**

Seorang *superleader* membantu para pengikutnya untuk menemukan, menggunakan dan memaksimalkan kemampuan mereka. Seorang *superleader* mendorong bawahannya menjadi *self leader* yang punya kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan perilaku diri mereka sendiri.

e. **Teori Kontingensi (*Contingency Theories*)**

Menurut teori ini, keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor situasional. Misalnya variabel moderating yang populer, variabel ini digunakan untuk mengembangkan teori kontingensi yang mencakup struktur dalamnya tugas yang dikerjakan, kejelasan peranan bawahan, norma kelompok, ketersediaan informasi, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin dan kematangan bawahan.

Empat pendekatan untuk memisahkan variabel – variabel situasi (Robbins dan Judge, 2015) :

- Model kontingensi Fiedler  
Kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat antara gaya pemimpin dan seberapa besar situasi memberikan kendali pada pemimpin.
- Teori Kepemimpinan Situasional  
Kepemimpinan yang berhasil akan bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan kontingensi yang tepat terhadap kesiapan dari para pengikutnya, sampai sejauh mana mereka bersedia dan mampu untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.
- Teori jalur – tujuan  
Teori ini menyarankan bahwa tugas dari pemimpin untuk menyediakan informasi, dukungan, atau sumber daya lainnya bagi para pengikutnya untuk mencapai tujuan – tujuan.

- Model pemimpin – partisipasi.

Teori ini menyatakan bahwa perilaku pemimpin harus disesuaikan untuk mencerminkan struktur tugas.

Pada penelitian kali ini yang akan banyak dibahas adalah gaya kepemimpinan situasional. Sebagian besar penelitian masa kini menyimpulkan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer di setiap kondisi. Pendekatan situasional – *contingency* menggambarkan bahwa gaya yang digunakan tergantung pada faktor – faktor seperti situasi karyawan, tugas, organisasi dan variabel – variabel lingkungan lainnya.

Gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan kepada pengikut. Pengikut yang dimaksud adalah karyawan di dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan situasional ditetapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan kepuasan kerja karena tindakan pemimpin dapat menghilangkan kekecewaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Locke yang dikutip oleh Munandar (2001) ada dua hubungan atasan dan bawahan, yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana

penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai – nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Penyelia membantu memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya, sedangkan hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai – nilai yang serupa.

## A. 2. Komunikasi

Menurut Ratmawati (2014), komunikasi adalah pertukaran informasi antara dua pihak atau lebih. Fungsi utama komunikasi adalah untuk menyampaikan informasi mengenai fakta, asumsi, sikap, perilaku dan perasaan antar individu, kelompok dan bahkan organisasi.

Komunikasi adalah salah satu dinamika yang paling sering dikupas dalam seluruh bidang perilaku organisasi, tetapi jarang di pahami sepenuhnya. Komunikasi yang efektif merupakan prasyarat dasar untuk mencapai tujuan organisasi dan manajemen sumber daya manusia, tetapi hal tersebut tetap menjadi salah satu suatu masalah terbesar dalam manajemen modern.

Komunikasi adalah pertukaran informasi antara dua pihak atau lebih. Komunikasi tidak hanya berupa pentransferan makna tetapi juga pemahaman makna. Komunikasi dikatakan efektif apabila, pesan yang dikirim oleh pengirim berita, dipersepsikan persis sama oleh penerima berita.

Menurut George dan Jones (2002), terdapat empat fungsi utama komunikasi didalam kelompok atau organisasi yaitu :

- a. *Providing knowledge* (menyediakan informasi)

Fungsi dasar komunikasi adalah menyediakan informasi bagi anggota organisasi sehingga mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan dapat mencapai tujuannya.

- b. *Motivating organizational members* (memotivasi anggota organisasi)

Manajer perlu berkomunikasi dengan karyawannya misalnya menjelaskan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara bekerja yang efektif, dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja yang kurang baik.

- c. *Controlling and coordinating individual effort* (mengontrol dan mengkoordinasikan usaha individu)

Setiap organisasi memiliki hierarki wewenang dan aturan – aturan yang harus dipatuhi karyawannya. Bila karyawan membutuhkan komunikasi berkaitan dengan pekerjaannya maka mereka harus berkomunikasi dengan atasan langsungnya, sesuai dengan uraian pekerjaannya dan kebijakan perusahaan, komunikasi tersebut menjalankan fungsi kontrol.

- d. *Expressing feelings and emotions* (mengekspresikan perasaan dan emosional)

Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan ungkapan tentang kekecewaan dan rasa puas anggota kelompok.

Kebanyakan definisi komunikasi yang digunakan dalam buku perilaku organisasi menekankan menggunakan simbol untuk mentransfer makna informasi, akan tetapi hal yang sama pentingnya



adalah komunikasi merupakan proses personal yang mencakup pertukaran perilaku.

Selain menjadai proses personal, komunikasi mempunyai implikasi lain. Ahli komunikasi menekankan implikasi perilaku komunikasi dengan menunjukkan bahwa, “satu – satunya cara agar manusia saling mempengaruhi adalah dengan perilaku yang mereka miliki, yaitu pertukaran komunikasi antar manusia akan memberikan metode dasar sehingga pengaruh atau efek yang diharapkan tercapai“. Dengan kata lain, perilaku yang terjadi dalam organisasi merupakan hal penting dalam proses komunikasi.

Komunikasi dimulai dengan adanya pesan yang disampaikan oleh sumber komunikasi (*source*) kepada penerima pesan (*receiver*). Pesan yang akan disampaikan harus dikodekan (diubah kedalam bentuk simbolik) dan diteruskan melalui saluran komunikasi kepada penerima pesan, yang kemudian menguraikan kode pesan yang dikirim oleh sumber.

Hasil dari keseluruhan proses tersebut adalah pentransferan makna dari satu orang ke orang lain. Proses terakhir adalah umpan balik. Umpan balik merupakan pengecekan terakhir mengenai seberapa sukses transfer pesan yang telah dilakukan. Umpan balik menentukan apakah pesan tersebut telah dipahami.

Tabel 2.1 merangkum karakteristik umpan balik menurut Luthans dan Martinko untuk komunikasi yang efektif dan tidak efektif dalam manajemen sumber daya manusia (Luthans;382) :

Tabel 2.1

## Karakteristik Umpan Balik Komunikasi yang Efektif dan Tidak Efetif

No	Umpan balik efektif	Umpan balik tidak efektif
1.	Dimaksudkan untuk membantu karyawan	Bermaksud meremehkan karyawan
2.	Spesifik	Umum
3.	Deskriptif	Evaluatif
4.	Berguna	Tidak tepat
5.	Tepat waktu	Tidak tepat waktu
6.	Memperhatikan karyawan untuk memberikan umpan balik	Membuat karyawan defensif
7.	Jelas	Tidak dapat dipahami
8.	Valid	Tidak akurat

Selain umpan balik, variabel lain seperti kepercayaan, harapan, nilai, status dan kompatibilitas sangat mempengaruhi aspek komunikasi intrerpersonal. Jika bawahan tidak percaya kepada pimpinan mereka, maka komunikasi tidak efektif. Beberapa hambatan dalam komunikasi, menurut Robbins (2008) adalah sebagai berikut :

a. *Filtering* (penyaringan)

Penyaringan informasi banyak terjadi pada organisasi dimana perbedaan status dirasa sangat penting, dan adanya persaingan ketat dalam usaha untuk meningkatkan karir masing – masing anggota organisasi tersebut.

b. *Selective perception*

Perepsi selektif menjadi hambatan karena penerima dalam proses komunikasi hanya melihat dan mendengar sesuai dengan

kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang dan karakteristik pribadinya saja bukanya realitas yang ada.

*c. Emotion*

Keadaan atau kondisi perasaan penerima pada saat menerima pesan akan mempengaruhi penafsiran pesan tersebut.

*d. Language*

Bahasa dapat menjadi hambatan komunikasi karena adanya perbedaan usia, pendidikan dan latar belakang budaya antara pemberi pesan dengan penerima pesan.

### **A. 3. Konflik Peran**

Konflik berarti pertentangan antara orang – orang, kelompok atau organisasi. Konflik adalah kondisi yang dipersepsikan ada di antara pihak – pihak (individu, kelompok dan lain – lain), dimana salah satu pihak atau lebih merasakan adanya ketidaksesuaian tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain.

Robins (2015) memberikan definisi tentang konflik sebagai berikut:

*“A process which an effort is purposely made by A to offset the efforts of B by some form of blocking that will result in frustrating B in attaining his or her goals of futhering”.*

Dari kedua definisi diatas dapat dipahami bahwa konflik pada dasarnya adalah proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak

menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakan.

Menurut Ratmawati (2014), Konflik dapat dikelompokkan menjadi :

1. Konflik intra individu, yaitu konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan peran dan ekspektasi dari luar yang berbeda dengan keinginan atau harapannya.
2. Konflik antar individu, yaitu konflik yang terjadi antara individu yang berbeda dalam satu kelompok ataupun antara individu yang berada di kelompok yang berbeda.
3. Konflik antar kelompok, yaitu konflik yang bersifat kolektif antara satu kelompok dengan kelompok yang lain.
4. Konflik organisasi, yaitu konflik yang terjadi antara unit – unit organisasi yang dapat bersifat struktural dan fungsional.

Whetten dan Cameron dalam Luthans (2016), menjelaskan lebih lanjut dan mengajukan empat sumber konflik antar individu. Keempat sumber konflik tersebut dapat diringkas sebagai berikut :

1. Perbedaan personal.

Setiap orang mempunyai latar belakang yang unik dikarenakan proses pertumbuhan, tradisi keluarga dan budaya, serta proses sosialisasi. Karenanya tidak ada seorang pun yang mempunyai latar belakang keluarga, pendidikan dan nilai yang sama. Perbedaan inilah yang menjadi sumber utama konflik.

2. Defisiensi informasi.

Sumber konflik dapat pula muncul dari kegagalan komunikasi dalam organisasi. Dua orang yang berkonflik mungkin menggunakan informasi yang berbeda atau salah satu dari mereka salah informasi.

3. Ketidaksesuaian peran.

Jenis konflik ini bersumber dari konflik intra individu dan konflik antar kelompok. Secara khusus, dalam organisasi horosontal manajer mempunyai fungsi dan tugas yang saling ketergantungan. Akan tetapi peran individu manajer tersebut mungkin tidak sesuai.

4. Tekanan lingkungan.

Dalam lingkungan dengan sumber daya yang langka atau menyusut, terdapat tekanan kompetitif atau ketidakpastian yang tinggi.

Konflik yang ada harus dikelola dengan baik supaya memberikan efek positif bagi organisasi. Konflik dapat menghancurkan sebuah organisasi dengan menciptakan dinding pemisah diantara rekan kerja, menghasilkan kinerja yang buruk dan bahkan pengunduran diri.

Ada beberapa metode untuk mengatasi konflik menurut Ratmawati dan Herachwati (2014) :

- a. Pemecahan Masalah  
Metode ini digunakan untuk memecah ketegangan melalui pertemuan tatap muka dengan kelompok yang berkonflik.
- b. Tujuan *superordinat*  
Metode ini melibatkan pengembangan sebuah himpunan tujuan dan sasaran yang tidak dapat diperoleh tanpa kerjasama dari kelompok yang terlibat.
- c. Perluasan sumber daya  
Sebab utama konflik antar kelompok adalah kelangkaan sumber daya manusia mungkin sebuah kedudukan khusus, uang atau ruang.
- d. Menghindari konflik  
Menghindari konflik mungkin tidak membawa manfaat jangka panjang, tetapi merupakan pemecahan konflik jangka pendek.
- e. Melicinkan konflik  
Suatu teknik yang mementingkan kepentingan umum dari kelompok yang berkonflik dan melunakkan perbedaan – perbedaannya.
- f. Kompromi  
Dalam kompromi, tidak ada pihak tertentu yang menjadi pemenang atau pecundang dan keputusan yang dicapai mungkin tidak ideal untuk kedua kelompok.

Seperti yang diungkapkan Wolfe dan Snoke (1962) dalam Cahyono dan Ghozali (2002) yang dikutip dari *Binus Business Review* Vol. 3, 2012., konflik peran timbul karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara bersamaan dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabaikannya perintah yang lain.

Menurut Asegaff (2005) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa konflik ini muncul karena selain sebagai anggota organisasi, seorang karyawan profesional juga merupakan anggota suatu profesi yang diatur oleh kode etik dan standar kinerja profesi. Sedangkan sebagai anggota organisasi, ia harus patuh pada norma dan peraturan yang berlaku, memiliki kesetiaan pada organisasi, serta tunduk pada wewenang dan pengawasan hierarkis.

Dikutip dari Kurniasari pada penelitiannya yang berjudul pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Glory Industrial Semarang II, Robbins dalam Rozikin (2006:307) mendefinisikan konflik peran sebagai “situasi yang mana individu (seseorang) dihadapkan dengan harapan – harapan peran yang berlainan”. Jadi, konflik peran timbul bila individu dalam peran tertentu dibingungkan oleh tuntutan kerja atau keharusan melakukan sesuatu yang berbeda dari yang diinginkannya atau yang tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya.

Puspa dan Riyanto dalam Assegaf (2005:94) mengemukakan konflik peran merupakan suatu gejala *Psychologist* yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara profesional bisa menurunkan motivasi kerja. Bagi

manajemen, konflik peran adalah salah satu bentuk *disfunctionalbehaviour* yang tidak diinginkan karena sifatnya yang cenderung kontra produktif ini dapat menghambat upaya pencapaian tunuan strategis perusahaan secara efektif dan efisien.

Indikator – indikator konflik peran menurut Gibson dalam Rozikin (2006:307), yaitu :

1. Konflik peran pribadi

Terjadi ketika persyaratan peran melanggar peran dasar, sikap dan kebutuhan individu yang memegang posisi.

2. Konflik intra peran

Terjadi karena individu merumuskan seperangkat harapan yang berbeda, sehingga tidak mungkin bagi seseorang yang memainkan peran dapat memenuhi semua harapan tersebut. Hal ini lebih mungkin terjadi jika peran tertentu mempunyai perangkat yang kompleks (banyak kaitan peran yang berbeda).

3. Konflik antar peran

Konflik ini dapat dihasilkan dari berbagai peran. Hal ini terjadi karena individu secara simultan melakukan banyak peran, beberapa diantaranya mempunyai harapan yang bertentangan.



Menurut Sedarwati (2007) faktor – faktor yang mempengaruhi konflik peran sebagai berikut :

1. Masalah komunikasi

Hal ini diakibatkan salahnya pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang kurang atau sulit dimengerti atau informasi yang mendua atau tidak cukup lengkap serta gaya individu yang tidak konsisten.

2. Masalah struktur organisasi

Hal ini disebabkan karena adanya pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan – kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya – sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok – kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

3. Masalah pribadi

Hal ini disebabkan karena tidak sesuai dengan tujuan atau nilai – nilai sosial pribadi pegawai dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai – nilai persepsi.

Dampak Konflik Peran. Konflik bisa jadi merupakan sumber energi kreativitas yang positif apabila dikelola dengan baik, misalnya : konflik dapat menggerakkan suatu perubahan antara lain :

1. Membantu setiap orang untuk saling memahami tentang perbedaan pekerjaan dan tanggung jawab mereka.
2. Memberikan saluran baru untuk komunikasi.
3. Menumbuhkan semangat baru pada staf.

4. Memberikan kesempatan untuk menyalurkan emosi.
5. Menghasilkan distribusi sumber tenaga yang lebih merata dalam organisasi.

Menurut Furman dan McQuaid (sebagaimana dikutip dalam Prasetyo, 2014), konflik memiliki banyak fungsi positif, yang terpenting adalah bagaimana cara mengelola konflik yang timbul supaya tidak menimbulkan kerugian tetapi justru membawa dampak konstruktif bagi individu yang berada didalamnya untuk terlibat dan belajar mengenai proses pengambilan keputusan dalam kelompok dan belajar bertanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukannya dan menyadari petunjuk dan bimbingan yang didapat dari orang lain.

Mengutip dari blog milik Supriyanto Wibowo ( 2012 ) Coser memilih untuk menunjukkan berbagai sumbangan konflik yang secara potensial positif, yaitu membentuk serta mempertahankan struktur suatu kelompok tertentu. Coser mengembangkan perspektif konflik karya ahli sosiologi Jerman, George Simmel. Simmel memandang pertikaian sebagai gejala yang tidak mungkin dihindari dalam masyarakat. Struktur sosial dilihatnya sebagai gejala yang mencakup pelbagai proses asosiatif dan disosiatif yang tidak mungkin terpisah – pisahkan namun dapat dibedakan dalam analisa.

Coser mengembangkan proposisi dan memperluas konsep Simmel tersebut dalam menggambarkan kondisi – kondisi dimana konflik secara positif membantu struktur sosial dan bila terjadi secara negatif akan memperlemah kerangka masyarakat. Konflik dapat merupakan proses yang bersifat instrumntal dalam pembentukan, penyatuan dan

pemeliharaan struktur sosial. Konflik dapat menempatkan dan menjaga garis batas antara dua atau lebih kelompok. Konflik dengan kelompok lain dapat memperkuat kembali identitas kelompok dan melindunginya agar tidak lebur ke dalam dunia sosial sekelilingnya.

Teori konflik menurut Lewis Coser seperti dikutip oleh Joshep P. Folger dan Marshal S. Poole (1984). (Wirawan,2013:59) mengelompokkan konflik menjadi konflik realistik dan konflik non realistik.

1. Konflik realistik. Konflik yang terjadi karena perbedaan dan ketidaksepehaman cara pencapaian tujuan dan mengenai tujuan yang akan dicapai. Disini, metode manajemen konflik yang digunakan adalah dialog, persuasi, musyawarah, *voting* dan negosiasi. Kekuasaan dan agresi sedikit sekali digunakan.
2. Konflik nonrealistik. Konflik yang terjadi tidak berhubungan dengan isu substansi penyebab konflik. Konflik ini dipicu oleh kebencian atau prasangka terhadap lawan konflik yang mendorong melakukan agresi atau mengalahkan atau menghancurkan lawan konfliknya. Oleh karena itu, manajemen konflik yang digunakan adalah agresi, menggunakan kekuasaan, kekuatan, dan paksaan.

Coser, mengutip hasil pengamatan Simmel yang meredakan ketegangan yang terjadi dalam suatu kelompok. Dia menjelaskan bukti yang berasal dari hasil pengamatan terhadap masyarakat Yahudi bahwa peningkatan konflik kelompok dapat dihubungkan dengan peningkatan interaksi dengan masyarakat secara keseluruhan. Bila konflik dalam kelompok tidak ada, berarti menunjukkan lemahnya integrasi kelompok

tersebut dalam masyarakat. Dalam struktur besar atau kecil konflik *in-group* merupakan indikator adanya suatu hubungan yang sehat.

#### A. 4. Kepuasan kerja

Pada dasarnya seseorang bekerja akan terasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja menurut Robbins (2015:46) merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif. Oleh karena itu para peneliti perilaku organisasi menilai kepuasan kerja sangat penting. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan – atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan – kebijakan organisasional, memenuhi standar – standar kinerja, menerima segala kondisi kerja yang kurang ideal dan lain – lain.

Werther dan Davis (1986) dalam Prabowo (2003) dan Munandar,*et al*(2004:73) (sebagaimana dikutip dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya.

Dolle dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005) (sebagaimana dikutip dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008),

mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005) (sebagaimana dikutip dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman – pengalaman pekerjaan.

Lebih lanjut Koesmono (2005) (sebagaimana dikutip dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Gibson, *et al* (1996) dalam Sylvana (2004:4) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Mangkunegara, 2005:120):

- a. Faktor pegawai : kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pengalaman kerja, pendidikan, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan : jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Dampak dari puas atau tidak puasnya pekerja terhadap tempat kerja. Respon atas ketidakpuasan di tempat kerja adalah sebagai berikut:

- Keluar  
Respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri.
- Suara  
Respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan. Mendiskusikan masalah dengan atasan, dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.
- Kesetiaan  
Respon kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

- Pengabaian

Respon pengabaian secara pasif membiarkan kondisi – kondisi memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan yang bertambah.

## B. TINJAUAN PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian Putra dan Indrawati (2015), tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. Agung Motor I Di Kabupaten Tabanan. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana responden berjumlah 47 orang.

Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dan hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Tintami, *et al* tahun 2012. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karyawan PT. Djarum SKT Megawon II Kudus.

Populasi penelitian ini adalah karyawan harian bagian produksi yang berjumlah 66 orang. Penelitian ini menggunakan pendekatan sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai responden.

Skala pengukuran menggunakan skala *likert*. Pada analisis data menggunakan uji regresi linier sederhana dan uji regresi berganda dengan program SPSS 16.00. Hasil penelitian ini diketahui bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Kesimpulan dari penelitian ini, yaitu pengujian secara simultan menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yaitu 84 %.

Penelitian selanjutnya adalah penelitian dari Churiyah (2011) tentang pengaruh konflik peran, kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh konflik peran dan kelelahan emosional terhadap kepuasan konsumen pada organisasi. Penelitian eksperimen ini dilaksanakan pada guru Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang, yang terdiri dari 64 orang dan hasil hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis *Path*.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa konflik peran dan kelelahan emosional secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lebih jauh, hasil penelitian mengindikasikan bahwa tidak ada pengaruh secara langsung antara konflik peran dan kelelahan emosional pada komitmen organisasi, namun keduanya memiliki pengaruh langsung melalui kepuasan kerja para guru.



Putra dan Adnyani (2011) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan karoseri dan *Body Repair* pada PT. Merpati Bali. Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan PT. Merpati Bali sebagai responden penelitian sejumlah 79 orang, sehingga penelitian ini menggunakan sampel jenuh (*sensus*).

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Dari analisis yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial kepemimpinan, komunikasi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Nuraini dan Siswanta (2013), pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan STIKES Surya Global Yogyakarta. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif, dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan STIKES Surya Global Yogyakarta sebanyak 130 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *Simple Random Sampling* (pengambilan sampel secara acak) diperoleh hasil bahwa gaya

kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

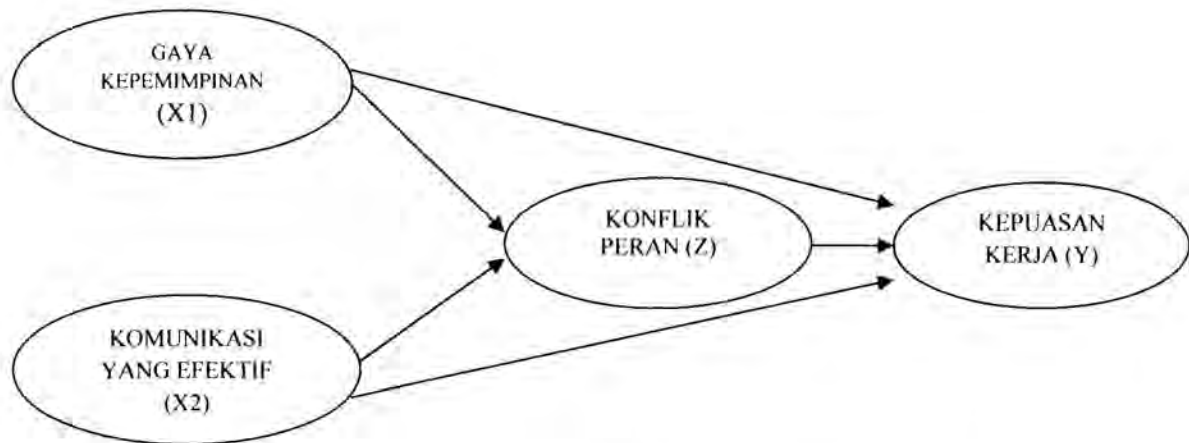
Agustina (2009) meneliti pengaruh konflik peran, ketidakjelasan peran dan kelebihan peran terhadap kepuasan kerja auditor dan kinerja auditor, penelitian dilakukan pada Kantor Akuntan Publik yang bermitra dengan Kantor Akuntan Publik *BigFour* di Wilayah DKI Jakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji hipotesis pengaruh konflik peran, ketidakjelasan peran dan kelebihan peran terhadap kepuasan kerja dan kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik (KAP) yang bermitra dengan Kantor Akuntan Publik *Big Four* di Wilayah DKI Jakarta.

Data penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode survey dengan sampel 93 junior auditor dengan masa kerja 1-3 tahun pada KAP yang bermitra dengan KAP *big four* di wilayah DKI Jakarta pada tahun 2008. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *deskriptive analysis*, teknik *sampling* menggunakan teknik *simple random sampling*. Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa konflik peran, ketidakjelasan peran dan kelebihan peran secara simultan dan parsial berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja junior auditor yang bekerja di KAP yang bermitra dengan KAP *big four* Di Wilayah DKI Jakarta.

### C. KERANGKA BERPIKIR

Kerangka pikir menurut Muhammad (2009) adalah gambaran mengenai hubungan antar variabel dalam suatu penelitian, yang diuraikan oleh jalan pikir melalui kerangka logis. Kerangka pemikiran adalah gambaran tentang keterkaitan variabel penelitian yang akan dikaji, yang akan dibangun oleh peneliti untuk memecahkan masalah atau mencapai tujuan penelitian berdasarkan hasil tinjauan pustaka(<https://h0404055.wordpress.com>,2010)





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

#### D. HIPOTESIS

Hipotesis penelitian (Iswanto,2015:32) merupakan prosisi keilmuan yang dilandasi oleh kerangka konseptual penelitian dan merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan yang dihadapi, yang dapat diuji kebenarannya berdasarkan fakta empiris.

Hipotesis yang dikemukakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Komunikasi yang efektif berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan dengan konflik peran sebagai variabel intervening.

4. Komunikasi yang efektif berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. DESAIN PENELITIAN**

Penelitian adalah suatu proses mencari sesuatu secara sistematis dalam waktu yang lama dengan menggunakan metode ilmiah serta aturan-aturan yang berlaku (Nazir, 2014:70). Desain dari Penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam pengertian yang lebih sempit, desain penelitian hanya mengenai pengumpulan dan analisis data saja.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden penelitian berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden penelitian. Data sekunder dikumpulkan dari obyek penelitian yaitu Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat, literatur, jurnal, dan sumber – sumber lain yang mendukung penelitian ini.

#### **B. POPULASI DAN SAMPEL**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau gejala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Anggota populasi disebut elemen populasi. Indriantoro dan Supomo (sebagaimana dikutip dalam Kaihatu dan Rini, 2007) mengemukakan bahwa masalah populasi timbul terutama pada penelitian opini yang menggunakan metode survei sebagai teknik pengumpulan data.

55 orang. Sampel adalah bagian-bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiono, 2014:81), karena sedikitnya jumlah populasi penelitian ini menggunakan metode sensus, dimana seluruh populasi penelitian dipilih menjadi sampel.

Tabel. 3.1  
Populasi Pegawai Dinas Koperasi UMKM dan Pasar  
Kabupaten Kotawaringin Barat

No	Bagian Kerja	Jumlah Personel
1	Sekretariat	17 Orang
2	Bidang Pembinaan Pedagang Pasar dan PKL	12 Orang
3	Bidang Koperasi	8 Orang
4	Bidang Sarana dan Prasarana	10 Orang
5	Bidang UKM	8 Orang
Total		55 orang

Sumber : data primer yang diolah, 2016

### C. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian menggunakan instrumen kuesioner yang di dalamnya terdapat sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden yang sudah memenuhi uji validitas dan reabilitas. Instrumen pada penelitian ini adalah menggunakan skala *Likert*. Skala *Likert* merupakan skala untuk mengatur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok atas fenomena sosial (Sugiyono, 2002). Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian

indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item – item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Disamping itu instrumen penelitian ini menggunakan bentuk *checklist* dengan skala penilaian (*skor*) 1 sampai dengan 5, dengan variasi jawaban untuk masing – masing item pertanyaan adalah “Sangat Setuju”, “Setuju“, “Netral”, “ Tidak Setuju“ dan “Sangat Tidak Setuju“. Masing- masing pilihan jawaban diberi nilai 1 untuk jawaban ekstrim negatif dan nilai 5 untuk jawaban ekstrim positif.

#### **D. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA**

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan (Nazir, 2014). Data yang diambil dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder.

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat tentang tanggapan pegawai terhadap variabel – variabel yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif, terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh dari obyek penelitian berupa arsip data pegawai Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat tahun 2016, jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, masa kerja dan jabatan.



## E. METODE ANALISIS DATA

Teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui gambaran seberapa besar pengaruh variabel bebas, yaitu : gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), komunikasi yang efektif ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Y) sebagai variabel terikat dengan konflik peran (Z) sebagai variabel *intervening* adalah teknik analisis jalur (*Path Analysis*).

Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas dan uji hipotesis menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Adapun penjabaran masing – masing pengujian tersebut adalah sebagai berikut :

### 1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Algozali, 2011:52).

### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Alghazali, 2011:47).

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

- i. *Repead Measure* atau pengukuran ulang. Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah dia tetap konsisten dengan jawabannya.
  - ii. *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukuran dilakukan hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain untuk mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Untuk Uji Reabilitas ini digunakan Teknik *Cronbach's Alpha*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (*reliabel*) jika memiliki koefisien *Alpha Cronbach's*  $> 0.60$ .
3. Uji Hipotesis menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*).
- Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja digunakan model analisis *regresi linear* berganda dengan pengujian secara simultan dan secara parsial yang diolah menggunakan program komputer SPSS-16.
- Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis *regresi linear* berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis *regresi* untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.
4. Uji t (*t-test*)
- Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel *independen* secara individual dalam menerangkan variasi variabel *dependen*. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (*bi*) sama dengan nol, atau

$$H_0 : b_i = 0$$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_a$ ) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau

$$H_a : b_i \neq 0$$

Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut :

- i. *Quick look* : bila jumlah *degree of freedom (df)* adalah 20 atau lebih. Dan derajat kepercayaan sebesar 5%, maka  $H_0$  yang menyatakan  $b_i = 0$  dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
- ii. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai t statistik hasil perhitungan lebih tinggi dibanding nilai t tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
 

$t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

$t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

## 5. Uji f

Uji statistik f pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel dependen / terikat.

Untuk pengambilan keputusan berdasarkan f hitung digunakan kriteria sebagai berikut :

- i. Bila nilai f lebih besar dari pada 4 maka H<sub>0</sub> dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%. Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serempak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- ii. Membandingkan nilai f hasil perhitungan dengan nilai f menurut tabel. Bila nilai f hitung lebih besar dari f tabel, maka H<sub>0</sub> ditolak.

Ha diterima.

$F_{hitung} > F_{tabel}$ , H<sub>0</sub> ditolak

$F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , H<sub>0</sub> diterima



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Pada bab ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data diskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing – masing variabel. Kuesioner yang disebar sebanyak 55 kuesioner. Kuesioner yang kembali dan memenuhi kriteria sampel sebanyak 55 kuesioner. Hasil jawaban dari kuesioner tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing – masing variabel penelitian.

Karakteristik responden digunakan untuk mendapatkan gambaran tentang karakteristik pegawai Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat yang akan diteliti dengan pengolahan terhadap data kasar melalui perhitungan statistik deskriptif.

##### 1. Umur

Biasanya umur dikaitkan dengan tingkat kedewasaan seseorang. Perbedaan umur akan mencerminkan tingkat kematangan jiwa sehingga semakin banyak umur, seseorang cenderung berpikir dan bertindak secara rasional. Umur berpengaruh pula terhadap semangat kerja, di usia

produktif seseorang dapat memanfaatkan tenaga secara maksimal. Hasil data distribusi responden menurut umur dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel. 4.1  
Karakteristik Pegawai pada Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat Berdasarkan Umur

Umur Responden	Jumlah	Prosentase (%)
18 - 27 tahun	2	3,64
28 - 37 tahun	15	27,27
38 - 47 tahun	20	36,36
diatas 47 tahun	18	32,73
Jumlah	55	100,00

Sumber : data primer diolah, 2016

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa pegawai Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat 36,36 persen berumur 38 – 47 tahun. Umur tersebut pada umumnya masih merupakan umur produktif yang potensial dan memiliki semangat kerja tinggi.

## 2. Jenis kelamin

Hak dan Kewajiban pegawai di lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar adalah sama, tidak ada pembedaan terhadap gender. Berikut karakteristik pegawai di lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat.

Tabel 4.2.  
Karakteristik Pegawai di Lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar  
Kabupaten Kotawaringin Barat Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
Laki - Laki	36	65,45
Perempuan	19	34,55
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber : data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa perbandingan antara Pegawai laki – laki dengan pegawai perempuan pada Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat sangatlah mencolok. Namun demikian baik pegawai laki – laki maupun pegawai perempuan memiliki hak dan kewajiban yang sama .

### 3. Pendidikan terakhir

Pendidikan formal dijadikan indikator pengetahuan seseorang. Berikut karakteristik pendidikan formal pegawai di lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat.

Tabel. 4.3.  
Karakteristik Pegawai di Lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat Berdasarkan Pendidikan Terakhir (formal)

Umur Responden	Jumlah	Prosentase (%)
SD	0	0,00
SMP	4	7,27
SLTA	28	50,91
DIPLOMA	3	5,45
S1	19	34,55
S2	1	1,82
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber : data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5.3 dapat diketahui bahwa mayoritas tingkat pendidikan pegawai di lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat adalah SLTA. Oleh sebab itu, untuk memotivasi pegawai perlu adanya program peningkatan pengetahuan dan keterampilan bagi aparatur untuk meningkatkan kinerja.

#### 4. Masa kerja

Masa kerja adalah lamanya pengabdian seorang pegawai kepada pemerintah daerah di unit kerjanya. Berikut karakteristik Pegawai di lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar berdasarkan masa kerjanya.



Tabel. 4.4  
Karakteristik Pegawai di Lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat Berdasarkan Masa Kerja

Umur Responden	Jumlah	Prosentase (%)
≤ 10 tahun	14	25,45
10 -15 tahun	14	25,45
16 -21 tahun	8	14,55
22 -27 tahun	13	23,64
27 - 32 tahun	6	10,91
≥ 32 tahun	0	0,00
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>

Sumber : data primer diolah, 2016

5. Bidang kerja (tugas pokok dan fungsi)

Bidang kerja dimaksudkan untuk menentukan jumlah personil di masing – masing bidang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Tabel 4.5  
Karakteristik Pegawai di Lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan Bidang Tugas Pokok dan Fungsi

No	Bagian Kerja	Jumlah Personel
1	Sekretariat	17 Orang
2	Bidang Pembinaan Pedagang Pasar dan PKL	12 Orang
3	Bidang Koperasi	8 Orang
4	Bidang Sarana dan Prasarana	10 Orang
5	Bidang UKM	8 Orang
Total		55 orang

Sumber : data primer yang diolah, 2016

## B. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data yang digunakan pada penelitian kali ini adalah *Path Analysis* (Analisis Jalur), penggunaan analisis jalur dalam menganalisis data dikarenakan variabel – variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif terdapat korelasi atau hubungan yang saling berkaitan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan kemudian ditarik kesimpulan berdasarkan pada hasil analisis tersebut. Analisis kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan sebagai berikut :

### 1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif dilakukan dengan memperhatikan variabel – variabel dan indikatornya, baik variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y), variabel bebas terdiri dari :

#### 1.1 Gaya Kepemimpinan

Variabel bebas ini terdiri dari 6 pertanyaan yang mewakili 4 indikator gaya kepemimpinan situasional. Berikut rekapitulasi jawaban responden atas indikator dari variabel gaya kepemimpinan.

Tabel 4.6  
Persepsi Responden tentang Gaya Kepemimpinan

No. Item	STS		TS		N		SS		SS		JUMLAH SKOR	MEAN
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
P1	0	0,0	3	4,8	1	1,6	30	47,6	21	33,3	234	4,25
P2	0	0,0	19	30,2	6	9,5	19	30,2	11	17,5	187	3,40
P3	0	0,0	0	0,00	0	0,0	39	61,9	16	25,4	236	4,29
P4	0	0,0	1	1,6	0	0,0	41	65,1	13	20,6	232	4,22
P5	0	0,0	12	19,0	0	0,0	24	38,1	19	30,2	215	3,91
P6	0	0,0	7	11,1	0	0,0	36	57,1	12	19	218	3,96

sumber : output data primer dengan SPSS

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa :

Gaya kepemimpinan yang perlu dipertahankan adalah kemampuan dalam pengambilan keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah. Sedangkan gaya kepemimpinan yang perlu ditingkatkan adalah kemampuan dalam memberikan perintah kerja kepada bawahan karena para pemimpin harus membantu anggota organisasinya mencapai tujuan organisasi, keefektifan pemimpin tergantung pada kemampuan pemimpin untuk memecahkan masalah organisasi yang kompleks

## 1.2 Komunikasi yang efektif

Indikator variabel komunikasi yang efektif dijabarkan dalam 7 pernyataan. Berikut jawaban responden dari pernyataan – pernyataan yang ditanyakan.

Tabel 4.7  
Persepsi Responden Terhadap Variabel Komunikasi yang Efektif

No. Item	STS		TS		N		SS		SS		JUMLAH SKOR	MEAN
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
P7	0	0,0	9	14,3	0	0,0	28	44,4	18	28,6	220	4,00
P8	0	0,0	7	11,1	0	0,0	36	57,1	12	19	218	3,96
P9	0	0,0	11	17,50	0	0,0	33	52,4	11	17,5	209	3,80
P10	0	0,0	12	19	1	1,6	29	46	13	20,6	208	3,78
P11	0	0,0	0	0,0	0	0,0	39	61,9	16	25,4	235	4,29
P12	0	0,0	1	1,6	0	0,0	41	65,1	13	20,6	232	4,22
P13	0	0,0	3	4,8	1	1,6	30	47,6	21	33,3	234	4,25

sumber : output data primer dengan SPSS

Dari Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa :

Sikap bawahan untuk selalu memperhatikan setiap informasi yang disampaikan oleh pimpinan harus dipertahankan dan perubahan sikap positif bawahan akibat berkomunikasi dengan pimpinan perlu di tingkatkan karena komunikasi adalah pertukaran informasi antara dua belah pihak atau lebih . Komunikasi tidak hanya berupa pentransferan makna akan tetapi juga pemahaman makna, komunikasi dikatakan efektif apabila informasi yang dikirim oleh pengirim informasi dipersepsikan sama oleh penerima informasi. Pemimpin yang baik harus dapat mengekspresikan perhatian yang tulus dan kepedulian terhadap anggota organisasinya, baik secara verbal dan nonverbal. Dengan menjaga jalur komunikasi tetap terbuka, para pemimpin dapat memastikan bahwa anggota organisasinya mampu memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi.

### 1.3 Kepuasan kerja

Untuk mengukur variabel kepuasan kerja di gunakan 7 pernyataan yang mewakili indikator kepuasan kerja pegawai. Berikut rekapitulasi jawaban responden.

Tabel 4.8  
Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja

No. Item	STS		TS		N		SS		SS		JUMLAH SKOR	MEAN
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
P14	0	0,0	19	30,2	6	9,5	19	30,2	11	17,5	187	3,40
P15	0	0,0	14	22,2	0	0	33	52,4	8	12,7	200	3,64
P16	0	0,0	12	19,00	0	0,0	24	38,1	19	30,2	216	3,93
P17	0	0,0	7	11,1	0	0,0	36	57,1	12	19	218	3,96
P18	0	0,0	12	19,0	4	6,3	31	49,2	8	12,7	200	3,64
P19	0	0,0	15	23,8	9	14,3	31	49,2	0	0,0	181	3,29
P20	0	0,0	33	52,4	0	0,0	18	28,6	4	6,3	158	2,87

sumber : *output data primer dengan SPSS*

Tabel 4.3 dapat dijabarkan sebagai berikut :

Dari hasil kuesioner pada variabel kepuasan kerja sikap saling memberi dukungan antar sesama rekan kerja perlu dipertahankan, karena setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan tidak hanya dengan rekan kerja melainkan juga dengan atasan – atasan baik sesama anggota organisasi maupun diluar anggota organisasi. Pendapat dengan prosentase rendah pada variabel ini adalah pernyataan jika melaksanakan pekerjaan dengan baik maka akan mendapat promosi. Hal tersebut tidaklah mudah bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) karena ada beberapa prosedur yang harus dilalui.

## 1.4 Konflik peran

Pengukuran variabel konflik peran sebagai variabel intervening digunakan 5 pernyataan yang mewakili indikator konflik peran.

Berikut rekapitulasi persepsi responden terhadap konflik peran :

Tabel 4.9  
Rekapitulasi Persepsi Responden Terhadap Konflik Peran

No. Item	STS		TS		N		SS		SS		JUMLAH SKOR	MEAN
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%		
P21	0	0,0	9	14,3	0	0,0	28	44,4	18	28,6	220	4,00
P22	0	0,0	7	11,1	0	0,0	36	57,1	12	19	218	3,96
P23	0	0,0	11	17,50	0	0,0	33	52,4	11	17,5	209	3,80
P24	0	0,0	12	19	1	1,6	29	46	13	20,6	208	3,78
P25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	39	61,9	16	25,4	236	4,29

sumber : output data primer dengan SPSS

Penjabaran dari Tabel 4.4 adalah sebagai berikut :

Dari hasil kuesioner untuk variabel konflik peran nilai rerata tertinggi ada pada pertanyaan bahwa penempatan pekerjaan di lingkungan Dinas Koperasi UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat telah sesuai dengan keahlian hal tersebut perlu dipertahankan sedangkan yang perlu mendapat perhatian adalah jumlah sumber daya manusia yang ada belum sesuai dengan beban kerja karena jika dibiarkan terus menerus akan menimbulkan konflik peran.

## 2. Analisis Kuantitatif

Pembahasan melalui analisa kuantitatif menggunakan rumus – rumus statistik yang diolah secara komputerisasi menggunakan program SPSS versi 16.00

## 2.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui bahwa setiap item pernyataan yang diajukan kepada responden dinyatakan valid atau tidak. Teknik yang digunakan adalah teknik korelasi, yaitu dengan melihat hasil total dari *pearson correlations*. Dari hasil *output* tersebut seluruh item pernyataan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian (*output* terlampir).

## 2.2 Uji Reliabilitas

Hasil Uji Reliabilitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Koefisien	Nilai Kritis (R tabel)	Kategori
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,645	0,60	Reliabel
Komunikasi yang efektif (X2)	0,767	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,809	0,60	Reliabel
Konflik Peran (Z)	0,725	0,60	Reliabel

sumber : *Output olahan data primer dengan SPSS*

Dari hasil Uji Reliabilitas dapat disimpulkan bahwa secara menyeluruh kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel/handal.

### 2.3 Analisis Jalur ( Path Analysis )

Analisis Jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi linear untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Dalam analisis jalur kita mengenal adanya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan total pengaruh.

#### 2.3.1 Analisis Regresi Linear Berganda Tahap I

Untuk menghitung seberapa besar pengaruh langsung, gaya kepemimpinan (X1), komunikasi yang efektif (X2) dan konflik peran (Z) dengan persamaan sub struktur sebagai berikut :

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda seri program statistik SPSS versi 16.00. Perhitungan regresi linear berganda menghasilkan persamaan regresi tahap pertama sebagai berikut :

- Beta penelitian yang dihasilkan ada yang positif dan ada yang negatif, artinya bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependennya ada yang searah ada yang tidak searah.
- Secara simultan variabel gaya kepemimpinan (X1) dan Variabel Komunikasi yang efektif (X2) memiliki



kontribusi sebesar 95,5% (nilai R Square) dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel konflik peran (Z), sedangkan sisanya sebesar 0,05% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

- Koefisien Regresi Gaya Kepemimpinan (b1)

Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap konflik peran. Dengan adanya pengaruh negatif ini, berarti antara variabel gaya kepemimpinan dengan konflik peran tidak menunjukkan hubungan yang searah, maksudnya bahwa jika semakin baik gaya kepemimpinan maka, semakin sedikit adanya konflik peran

- Koefisien Regresi Komunikasi Yang Efektif (b2)

Variabel komunikasi yang efektif (X2) mempunyai pengaruh positif terhadap konflik peran yang artinya variabel komunikasi yang efektif menunjukkan hubungan searah, artinya semakin efektif komunikasi maka semakin banyak konflik peran.

Konflik peran pada dasarnya tidak selalu berakibat destruktif, konflik juga dapat berpengaruh konstruktif. Hal yang paling penting adalah bagaimana mengelola

konflik yang timbul agar membawa dampak yang konstruktif.

### 2.3.2 Analisis Regresi Linear Berganda Tahap II

Analisis regresi linear berganda tahap 2 digunakan untuk melihat pengaruh tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif, konflik peran terhadap kepuasan kerja.

Dari ke 4 variabel independen yang dimasukkan kedalam model regresi variabel X1 dan X2 signifikan, hal ini dapat dilihat pada hasil regresi tahap kedua (*output* terlampir) diperoleh hasil sebagai berikut :

- Variabel X1 dan Variabel X2 mampu menjelaskan keragaman pada variabel Y sebesar 85,2% ( nilai R square ) sedangkan sisanya sebesar 4,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.
- Uji Parsial (Uji t ) variabel X1, X2 dan Z secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Y yang ditunjukkan oleh nilai Sig. masing – masing variabel lebih kecil dari Alpha 5% ( 0,005).

## 2.4 Uji Parsial ( Uji t )

Uji Parsial, signifikan atau tidak dapat dilihat dengan dua cara :

- Cara pertama, variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila hasil Sig < 0,005 atau dibawah 5%.

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak

Untuk mengintreprestasikan data hipotesis-hipotesis yang digunakan adalah :

$H_0$  : tidak ada pengaruh antara Variabel gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening.

$H_a$  : Ada pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian :

1. Pengujian t parsial pada variabel gaya kepemimpinan ( X1 ) terhadap konflik peran ( Z ) diperoleh hasil sebagai berikut:

Cara pertama , Uji t parsial terlihat bahwa variabel X1 secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Z yang ditunjukkan oleh nilai Sig. masing – masing variabel lebih kecil dari 0,005.

Cara kedua : Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 5\%$  dengan derajat kebebasan df (  $n-k = 55 - 2 = 53$  ) diperoleh  $t_{\text{tabel}} 2,005$ . Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai  $t_{\text{hitung}} 9,575$ . Dengan demikian  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent apabila hasil Sig < 0,005 , dari hasil pengujian regresi menggunakan program SPSS di peroleh hasil nilai signifikansi untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 0.000. Artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

2. Pengujian t parsial pada variabel komunikasi yang efektif ( X2 ) terhadap konflik peran ( Z ) diperoleh hasil sebagai berikut :

Cara pertama : Uji t parsial terlihat bahwa variabel X2 secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Z yang ditunjukkan oleh nilai Sig. masing – masing variabel lebih kecil dari 0,005.

Cara kedua : Dengan pengujian dua sisi yang menggunakan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 5\%$  dengan derajat kebebasan df (  $n-k = 55 - 2 = 53$  ) diperoleh  $t_{\text{tabel}} 2,005$ . Hasil perhitungan pada regresi diperoleh nilai  $t_{\text{hitung}} 3,674$ . Dengan demikian  $t_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent apabila hasil Sig < 0,005 , dari hasil pengujian regresi menggunakan program SPSS di peroleh hasil nilai signifikansi untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 0.000. Artinya bahwa variabel komunikasi yang efektif mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

3. pengujian t parsial terhadap variabel gaya kepemimpinan ( X1 ) komunikasi yang efektif ( X2 ) terhadap kepuasan kerja ( Y ) dengan konflik peran ( Z ) sebagai variabel *intervening*.

Cara pertama : Uji t parsial terlihat bahwa variabel X1 , X2 dan Z terhadap Y secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan yang ditunjukkan oleh nilai Sig. masing – masing variabel lebih kecil dari 0,005.

Cara kedua : Pengaruh langsung variabel X1, X2 dan Z terhadap Y adalah sebesar 0.992, -1,101, 1,097 sedangkan t tabel sebesar 2,005, jadi hasil perhitungan uji parsial terhadap variabel X1, X2 dan Z terhadap Y semuanya signifikan.

## 2.5. Uji hipotesis F

Uji F ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan komunikasi yang efektif secara langsung dan tidak langsung terhadap konflik peran dan kepuasan kerja, dari perhitungan regresi linear berganda diperoleh hasil sebagai berikut :

- Pengujian pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) dan komunikasi yang efektif ( X2 ) terhadap konflik peran ( Z ). Pada bagian uji Anova ( uji F ) terlihat bahwa secara simultan variabel X1 dan variabel X2 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Z yang ditunjukkan dari nilai Sig.  $0,000 < 0.005$  (H0 ditolak, Ha diterima)
- Pengujian pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( X1 ), komunikasi yang efektif ( X2 ) dan konflik peran ( Z ) terhadap kepuasan kerja ( Y ). Pada uji Anova ( Uji f ) terlihat bahwa secara simultan Variabel – variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y yang ditunjukkan dari nilai Sig.  $0,000 < 0,005$  (H0 ditolak, Ha diterima)
- Berdasarkan perhitungan regresi linier berganda di peroleh hitung 97.567 dengan probabilitas 0,00. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja atau dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif dan konflik peran secara bersama – sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## 2.5 Menghitung Pengaruh Total

Pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Untuk mengetahui pengaruh total dari variabel – variabel yang diteliti adalah sebagai berikut :

- Pengaruh total variabel gaya kepemimpinan, terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel *intervening* adalah :

Pengaruh langsung X1 ke Y	=	0,992
Pengaruh tdk langsung X1 ke Y melalui Z ( - 0,191 x 1,097 )	=	(- 0,210)
Pengaruh total	=	0,782

- Pengaruh total variabel komunikasi yang efektif, terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel *intervening* adalah :

Pengaruh langsung X2 ke Y	=	(- 1,101)
Pengaruh tdk langsung X1 ke Y melalui Z ( - 0,191 x 1,097 )	=	1,234
Pengaruh total	=	0,133

## 4. Analisis Koherensi

Hasil penelitian ini mempunyai koherensi dengan teori yang telah berkembang, sebagai berikut :

- 4.1. Variabel Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap konflik peran. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, konflik

peran akan semakin menurun. Fiedler (dalam Robbins dan Judge, 2015:250) mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan adalah tetap; jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan. Fiedler menyatakan bahwa semakin baik hubungan pemimpin – anggota, maka semakin tinggi pula pekerjaan menjadi terstruktur, dan semakin kuat kekuatan posisi, maka semakin tinggi kendali yang dimiliki pimpinan.

Ada beberapa cara untuk meningkatkan gaya kepemimpinan, yaitu :

a. Langkah awal adalah memahami apa gaya kepemimpinan kita saat ini, bidang – bidang apa saja yang memerlukan perbaikan dengan salah satu cara yang bisa ditempuh adalah mengisi kuis tentang gaya kepemimpinan untuk mendapatkan gambaran secara umum bagaimana cara kita memimpin, dan langkah langkah apa yang harus diambil untuk memperbaiki gaya kepemimpinan kita

b. Mendorong kreativitas

Para anggota organisasi perlu didorong untuk mengekspresikan kreativitas mereka. Para pemimpin yang efektif harus memberikan tantangan baru dengan banyakdukungan untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu perlu juga dorongan untuk anggota organisasi mengetahui bahwa pimpinan menerima ide



– ide meraka. Pemimpin yang mendorong keterlibatan anggota organisasi sering disebut pemimpin yang demokratis dan partisipatif.

c. Menjadi Role Model ( Model Peran )

Menjadi contoh atau teladan perilaku dan karakter yang baik bagi anggota organisasi sehingga mendorong para bawahan untuk mengikuti, dan melakukan apa yang dikatakan pemimpinnya.

d. Menjadi pemimpin yang bersemangat

Pemimpin yang besar tidak hanya fokus untuk membuat anggota organisasinya menyelesaikan tugas, namun juga memiliki semangat dan antusiasme untuk kegiatan – kegiatan yang dilaksanakan.

e. Memotivasi anggota organisasi

Menginspirasi anggota organisasi untuk bertindak, namun menjadi pemimpin yang inspiratif tidaklah mudah, ada beberapa ide untuk inspirasi kepemimpinan mencakup membantu para anggota organisasi merasa dilibatkan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, pengakuan prestasi, pujian dan penghargaan.

- 4.2. Variabel komunikasi yang efektif berpengaruh positif terhadap konflik peran. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa semakin tinggi komunikasi yang efektif semakin tinggi konflik peran.

Dalam Robbins dan Judge (2015: 223) menganalisis kekuatan komunikasi dan cara – cara yang dapat diambil agar komunikasi lebih efektif. Salah satu topik yang dibahas adalah bergosip. Tidak ada individu, kelompok atau organisasi yang dapat bertahan tanpa berbagi informasi diantara para anggotanya. Berkomunikasi lebih dari sekedar menyampaikan makna; tetapi makna tersebut harus dimengerti. Oleh karena itu, komunikasi harus meliputi baik pemindahan maupun pemahaman makna.

Meskipun hal ini terdengar dasar, tetapi pada praktiknya komunikasi yang sempurna tidak pernah tercapai. Ada beberapa cara untuk memperbaiki efektifitas komunikasi, yaitu :

- a. Menjadi pendengar yang baik

Pemimpin yang baik harus dapat mengekspresikan perhatian yang tulus dan kepedulian terhadap anggota organisasinya.

Dengan menjaga jalur komunikasi tetap terbuka, para pemimpin dapat memastikan bahwa anggota organisasinya merasa mampu untuk memberikan kontribusi dan menerima penghargaan atas prestasi mereka.

- b. Beradaptasi dengan perasaan dan bahasa tubuh mereka

Dari sudut pandang ini, pemimpin dapat menyesuaikan kata – kata, bahasa tubuh dan nada suara sehingga mereka akan merespon lebih positif.

c. Menawarkan ide saran yang bermanfaat

Jika para pemimpin memberikan ide yang cukup menarik dalam menyelesaikan tugas, maka anggota organisasi akan dengan mudah mengikuti apa yang diperintahkan pimpinan mereka.

4.3. Konflik tidak selalu berdampak negatif, konflik dapat menjadi sumber energi kreativitas yang positif apabila dikelola dengan baik. Konflik dapat menggerakkan suatu perubahan antara lain :

- Membantu setiap orang untuk saling memahami tentang perbedaan pekerjaan dan tanggungjawab mereka.
- Memberikan saluran baru untuk komunikasi.
- Menumbuhkan semangat baru.
- Memberikan kesempatan untuk menyakurkan emosi.
- Menghasilkan distribusi sumber tenaga yang lebih merata dalam organisasi.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa tidak terjadi konflik peran di lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar karena dari pertanyaan – pertanyaan yang diajukan mayoritas responden menyatakan bahwa mereka telah ditempatkan sesuai dengan keahlian dapat pula dikatakan bahwa konflik yang terjadi adalah konflik positif. Konflik positif mempunyai dampak antara lain :

dapat menciptakan integrasi yang harmonis, memperkuat identitas pihak yang berkonflik, menciptakan kelompok baru, dan meningkatkan solidaritas antar anggota kelompok.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening (studi pada Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat), maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung negatif terhadap kepuasan kerja pada pegawai di lingkungan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat
2. Komunikasi yang efektif tidak mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat.
3. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat.
4. Komunikasi yang efektif berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan konflik peran sebagai variabel intervening pada Pegawai Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat.

## B. SARAN

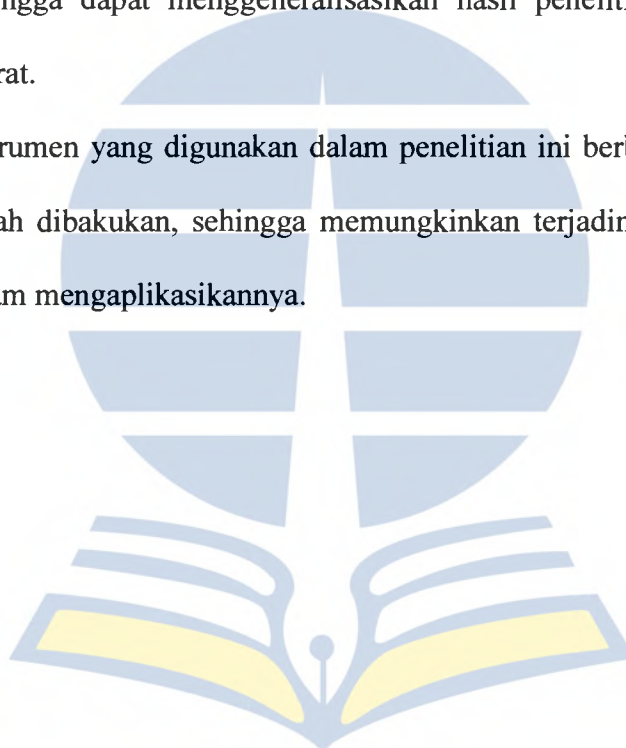
Berdasarkan kesimpulan diatas, maka penulis mengajukan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif terhadap kepuasan kerja dengan adanya konflik peran sebagai berikut :

- Menempatkan variabel konflik peran sebagai variabel intervening dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, penggunaan variabel konflik peran berimplikasi pada pimpinan untuk memperhatikan hubungan gaya kepemimpinan terhadap konflik peran dan konflik peran terhadap kepuasan kerja. Demikian juga pimpinan harus memperhatikan hubungan komunikasi yang efektif terhadap konflik peran dan konflik peran terhadap kepuasan kerja.
- Untuk meningkatkan gaya kepemimpinan , ada beberapa cara yang dapat dilakukan antara lain : pemimpin hendaknya mampu memberi dorongan kepada bawahan atau anggota organisasi yang lain untuk mengekspresikan kreativitas mereka, memberi perintah kerja yang jelas agar terhindar dari resiko kesalahan dalam menginterpretasikan, menjadi *role model*, meningkatkan antusiasme dan lebih bersemangat, memotivasi anggota organisasi agar dapat bersama – sama menyelesaikan masalah dan membuat keputusan yang tepat.
- Informasi yang disampaikan pimpinan diharapkan berpengaruh positif terhadap sikap bawahan. Hubungan kerjasama yang baik antar karyawan dan hubungan pimpinan dengan bawahan harus diciptakan dan

ditingkatkan sehingga kepuasan kerja dan komitmen terhadap pekerjaan semakin meningkat. Selain itu demi tercapainya tujuan organisasi hendaknya pimpinan dapat menjadi pendengar yang baik dengan menjaga jalur komunikasi tetap terbuka, dengan cara itu dapat dipastikan bahwa bawahan akan merasa mampu untuk memberikan kontribusi dan mendapatkan penghargaan, dan informasi yang disampaikan akan dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkan serta menimbulkan suasana yang menyenangkan dan berakibat pada perubahan positif sikap bawahan terhadap pimpinan.

- Perhatian pimpinan terhadap bawahan diupayakan secara adil merata sehingga memberi efek positif terhadap perubahan sikap pegawai ke arah yang lebih baik. Pegawai yang berprestasi hendaknya dipromosikan.
- Saling memberi dukungan antara pimpinan dan bawahan serta antar sesama rekan kerja harus tetap dijaga karena hal tersebut akan menunjukkan dampak yang besar bagi kepuasan kerja yang secara tidak langsung akan berpengaruh kepada kinerja organisasi yang lebih baik.
- Persepsi bawahan terhadap pimpinan harus ditingkatkan. Untuk peningkatan persepsi dan kapasitas sumber daya manusia yang ada manajemen / pimpinan hendaknya melakukan pembinaan / pengawasan / usaha manajemen sedemikian hingga bawahan merasakan persepsi yang semakin kuat.

- Untuk perubahan positif sikap dan persepsi bawahan terhadap pimpinan dapat juga dilakukan dengan memberikan training / penyuluhan / pembinaan sedemikian sehingga bawahan merasakan persepsi dan sikap yang semakin baik.
- Subjek penelitian terbatas pada lingkup Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kabupaten Kotawaringin Barat, untuk penelitian selanjutnya subjek dapat diperluas artinya tidak terbatas pada satu instansi saja sehingga dapat menggeneralisasikan hasil penelitian lebih tepat dan akurat.
- Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk standar yang sudah dibakukan, sehingga memungkinkan terjadinya salah penafsiran dalam mengaplikasikannya.





## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, L.(2009). Pengaruh konflik peran, ketidakjelasan peran, dan kelebihan peran terhadap kepuasan kerja dan kinerja auditor ( penelitian pada Kantor akuntan Publik yang bermitra dengan Kantor Akuntan Publik *Big Four* di wilayah DKI Jakarta ). *Jurnal akuntansi*, vol.1, No. 1,40-69.
- Aritonang, L. R. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Penerbit Universitas Terbuka.
- Brahmasari, I. A., Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan ( studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2, 124-135.
- Baihaqi, M. F. (2010). Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening ( studi pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). *Skripsi program sarjana*. Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Churiyah, M. (2011). Pengaruh konflik peran, kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. *Jurnal ekonomi Bisnis*, th 16, No. 2, 145-154.
- Ghozali, Imam (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Cetakan ke V. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Iswanto, Yun (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Universitas Terbuka.
- Kaihatu, T. S., Rini, W. A. (2007). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja atas kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran : studi pada guru – guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol. 98, No. 1, 49-61.
- Kurniasari, Dini. (2013). Pengaruh konflik peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Glory Industrial Semarang II. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Oktober. Hal 1-13.
- Luthans, Fred.(2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10 : Andi, Yogyakarta
- Mangkunegara Anwar Prabu, (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama : PT. Refika Aditama, Bandung
- Munandar, Eric. (2010). Pengaruh Motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada Cell Com Store Kota Pangkalan Bun ). *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Palangka Raya.
- Nuraini, M Aris dan Lilik Siswanta. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan STIKES Surya Global Yogyakarta.
- Nazir, Moh. (2014). *Metode Penelitian* . Cetakan Ke 10. Bogor :Penerbit Ghalia Indonesia.

- Putra, I. P. Y. P., Adyani, I. G. A. D. (2011) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Karoseri dan body Repair pada PT. Merpati Bali. *Jurnal Fakultas Ekonomi*. Universitas Udayana, Bali.
- Putra, I. W. A. P., Indrawati, A. D. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan pada CV. Agung Motor I di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 10, 2982-3011.
- Ratmawati, Dwi dan Herachwati, N. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Penerbit Universitas Terbuka.
- Robbins, S. P dan Timothy A. J. (2008). *Perilaku Organisasi ( Organization Behavior)* Buku 1. Edisi kedua belas : Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S. P dan Timoty A. J. (2015). *Perilaku Organisasi ( Organizational Behavior )* Buku 1. Edisi keenam belas : Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. (2002). *Statistik Untuk Penelitian*. Penerbit : CV. Alfabet. Bandung
- Suparman. (2007). Analisis pengaruh peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai ( studi pada pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Provinsi Kalimantan Tengah). *Tugas Akhir Program Magister*, Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Suhanto, E. (2009). Pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi di Bank Internasional Indonesia). *Tugas akhir Program Magister*, Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Tintami,L., Pradhanawati, A., Susanto, H. (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.

Website :

- Prasetyo. F . (2014). <http://fandiprasetyo.blogspot.co.id/2014/02/teori-konflik-peran.html>
- <https://h0404055.wordpress.com/2010/04/02/tinjauan-pustaka-metodologi-penelitian-sosial-ekonomi/2010>

**Kepada Yth.**

Bapak/Ibu/Sdr (i) .....

Di tempat

Perihal : Permohonan Mengisi Kuesioner

Dengan Hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir sebagai mahasiswa Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka UPBJJ Palangka Raya, maka saya bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penulisan tesis. Sehubungan dengan hal tersebut saya memberikan / mengirimkan kuesioner dan mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara (i) untuk mengisi kuesioner terlampir.

Kuesioner ini didesain sedemikian rupa sehingga akan memudahkan pengisian dan jawaban jujur anda sangat berguna bagi penelitian yang sedang kami lakukan, dan segala bentuk pertanyaan berikut tidak akan berpengaruh terhadap pekerjaan Bapak/Ibu/saudara (i) sebagai pegawai. Oleh karena itu saya mengharapkan kuesioner ini diisi secara objectif.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) mengisi kuesioner ini saya menyampaikan penghargaan yang setinggi – tingginya dan ucapan terima kasih.

Pangkalan Bun, Maret 2016

**Hormat Saya,****Citra Romanti, SE**

**KUESIONER PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
KOMUNIKASI YANG EFEKTIF TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DENGAN KONFLIK PERAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**DATA RESPONDEN**

1. Nama : .....
- (\*kerahasiaan responden akan di jamin dalam penelitian ini)
2. Jenis Kelamin : Pria / Wanita (lingkari pilihan anda)
3. Usia :
  1. 18 – 27 tahun
  2. 28 – 37 tahun
  3. 38 – 47 tahun
  4. di atas 48 tahun
 ( lingkari kode pilihan anda )
4. Pendidikan terakhir : .....
5. Lama bekerja : .....

Berilah jawaban pada pertanyaan – pertanyaan berikut dengan cara memberi tanda ( √ ) atau tanda ( x ) pada salah satu kolom yang tersedia. Berikan pendapat anda sesuai kriteria sebagai berikut :

- STS = Sangat Tidak Setuju  
 TS = Tidak Setuju  
 N = Netral  
 S = Setuju  
 SS = Sangat Setuju

## Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Pimpinan senang menerima saran, pendapat dan kritikan – kritikan dari bawahan					
2.	Pimpinan mampu memberi perintah kerja dengan jelas					
3.	Pimpinan mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah					
4.	Pimpinan meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan					
5.	Pimpinan tidak ikut serta dalam membuat keputusan pekerjaan.					
6.	Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan.					

## Variabel Komunikasi yang efektif (X2)

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
7.	Pimpinan dalam menyampaikan informasi mudah dipahami					
8.	Interaksi dengan pimpinan menimbulkan suasana menyenangkan					
9.	Informasi yang disampaikan pimpinan kepada bawahan sesuai dengan yang diinginkan					
10.	Terjadi perubahan positif terhadap sikap bawahan akibat komunikasi yang telah berlangsung dengan pimpinan					
11.	Bawahan selalu memperhatikan setiap informasi yang disampaikan pimpinan					
12.	Bawahan memperhatikan peraturan dalam organisasi					
13.	Tercipta hubungan yang akrab antara pimpinan dan bawahan					

## Variabel Kepuasan Kerja ( Y )

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
14.	Pimpinan mengutamakan kepentingan bawahan yang memerlukan bantuan					
15.	Pimpinan menanggapi keluhan bawahan dengan memuaskan					
16.	Pimpinan dapat memberikan solusi atas permasalahan yng timbul					
17.	Orang – orang yang bekerja dengan saya memberikan dukungan yang cukup kepada saya					
18.	Pimpinan memberikan dukungan yang cukup kepada saya					
19.	Pekerjaan saya sangat menarik					
20.	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik saya akan dipromosikan					

## Variabel Konflik peran ( Z )

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
21.	Pekerjaan saya sekarang telah sesuai dengan harapan dan keahlian saya					
22.	Saya dapat bekerjasama dengan rekan kerja					
23.	Pekerjaan saya sekarang ini tidak tergantung dengan unit kerja lain					
24.	Pada instansi saya jumlah SDM yang ada telah sesuai dengan beban kerja					
25.	Pada instansi saya penempatan pekerjaan telah sesuai dengan keahlian.					

**Kritik / Saran** :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**TERIMA KASIH**



NO. RESP	JAWABAN RESPONDEN UNTUK						X1
	VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN						
	1	2	3	4	5	6	
1	4	2	5	4	2	4	21
2	4	4	4	4	4	4	24
3	5	4	5	5	5	5	29
4	4	4	4	2	2	4	20
5	5	2	5	5	4	4	25
6	5	5	4	4	5	4	27
7	5	5	5	4	4	4	27
8	5	5	5	4	4	4	27
9	5	5	5	4	4	4	27
10	2	2	4	4	2	4	18
11	3	2	4	4	2	4	19
12	4	3	4	4	5	5	25
13	4	4	4	5	5	4	26
14	5	4	4	4	5	4	26
15	4	2	4	4	4	4	22
16	4	5	4	4	4	4	25
17	5	4	4	4	5	4	26
18	2	2	4	4	2	4	18
19	5	4	5	5	4	5	28
20	4	4	4	4	4	4	24
21	4	4	4	4	4	5	25
22	5	4	5	5	5	4	28
23	4	5	4	4	4	4	25
24	5	4	5	5	4	2	25
25	4	2	4	4	5	2	21
26	5	2	5	4	5	4	25
27	5	5	5	5	4	5	29
28	4	2	4	4	5	4	23



29	4	4	4	5	4	4	25
30	4	4	4	4	4	4	24
31	5	5	5	5	4	5	29
32	4	4	4	4	5	4	25
33	4	5	4	4	5	4	26
34	4	4	4	4	5	4	25
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	5	4	4	4	5	26
37	4	4	4	4	4	4	24
38	4	2	4	4	2	4	20
39	5	3	4	4	5	4	25
40	5	3	5	5	5	5	28
41	5	3	5	5	2	5	25
42	4	2	4	5	2	4	21
43	2	4	4	4	2	4	20
44	4	2	4	4	2	2	18
45	4	2	4	4	4	4	22
46	4	2	4	4	4	2	20
47	5	5	4	4	4	4	26
48	5	2	4	4	5	2	22
49	4	2	4	4	2	2	18
50	4	2	4	4	2	5	21
51	5	2	5	5	4	4	25
52	4	3	4	4	5	5	25
53	5	3	5	5	5	5	28
54	4	2	4	4	5	2	21
55	4	4	4	4	4	4	24
	234	187	236	232	215	218	

NO. RESP	TABULASI JAWABAN RESPONDEN							
	VARIABEL KOMUNIKASI YANG EFEKTIF							X2
	7	8	9	10	11	12	13	
1	2	2	2	2	5	4	4	21
2	4	4	4	4	4	4	4	28
3	5	5	5	5	5	5	5	35
4	2	2	4	2	4	2	4	20
5	2	5	2	4	5	5	5	28
6	4	5	4	5	4	4	5	31
7	5	4	4	4	5	4	5	31
8	5	4	4	4	5	4	5	31
9	5	4	4	4	5	4	5	31
10	4	2	4	2	4	4	2	22
11	4	4	4	3	4	4	3	26
12	5	5	5	5	4	4	4	32
13	5	4	4	4	4	5	4	30
14	5	4	4	4	4	4	5	30
15	4	4	4	4	4	4	4	28
16	4	4	4	4	4	4	4	28
17	5	4	4	4	4	4	5	30
18	2	2	2	4	4	4	2	20
19	5	5	5	5	5	5	5	35
20	4	4	4	4	4	4	4	28
21	4	4	4	4	4	5	4	29
22	5	4	5	4	5	5	5	33
23	4	4	4	4	4	4	4	28
24	4	4	2	4	5	5	5	29
25	4	4	4	4	4	4	4	28
26	2	4	2	4	5	4	5	26

27	4	4	4	2	5	5	5	29
28	5	4	4	5	4	4	4	30
29	4	4	5	4	4	5	4	30
30	4	4	4	4	4	4	4	28
31	4	4	4	2	5	5	5	29
32	4	4	4	4	4	4	4	28
33	4	4	4	2	4	4	4	26
34	4	4	4	4	4	4	4	28
35	4	4	4	4	4	4	4	28
36	4	4	5	4	4	4	4	29
37	4	5	4	5	4	4	4	30
38	2	2	2	2	4	4	4	20
39	5	4	4	4	4	4	5	30
40	5	5	5	5	5	5	5	35
41	4	5	5	5	5	5	5	34
42	4	2	4	2	4	4	4	24
43	2	4	4	4	4	4	2	24
44	2	4	2	2	4	4	4	22
45	4	4	2	2	4	4	4	24
46	4	4	2	4	4	4	4	26
47	5	4	5	5	4	4	5	32
48	5	4	2	5	4	4	5	29
49	4	2	4	2	4	4	4	24
50	5	4	4	2	4	4	4	27
51	2	5	2	4	5	5	5	28
52	5	5	5	5	4	4	4	32
53	5	5	5	5	5	5	5	35
54	4	4	4	4	4	4	4	28
55	4	5	4	5	4	4	4	30
	220	218	209	208	236	232	234	

NO. RESP	TABULASI JAWABAN RESPONDEN							
	VARIABEL KEPUASAN KERJA							Y
	14	15	16	17	18	19	20	
1	2	2	2	4	2	2	2	16
2	4	4	4	4	4	2	2	24
3	4	5	5	5	5	4	5	33
4	4	2	2	4	4	4	2	22
5	2	4	4	4	3	2	4	23
6	5	5	5	4	4	3	4	30
7	5	5	4	4	4	4	4	30
8	5	4	4	4	5	4	2	28
9	5	5	4	4	4	4	4	30
10	2	2	2	4	2	4	2	18
11	2	2	2	4	2	4	2	18
12	3	4	5	5	3	3	2	25
13	4	4	5	4	5	4	4	30
14	4	5	5	4	5	3	4	30
15	2	2	4	4	4	4	4	24
16	5	5	4	4	4	4	4	30
17	4	4	5	4	4	3	4	28
18	2	2	2	4	2	2	2	16
19	4	4	4	5	5	4	2	28
20	4	4	4	4	4	4	2	26
21	4	4	4	5	4	4	2	27
22	4	4	5	4	5	3	2	27
23	5	4	4	4	4	3	2	26
24	4	4	4	2	4	4	5	27
25	2	4	5	2	2	2	2	19

26	2	4	5	4	4	2	4	25
27	5	4	4	5	4	4	2	28
28	2	4	5	4	5	4	2	26
29	4	5	4	4	4	3	2	26
30	4	4	4	4	4	4	2	26
31	5	4	4	5	4	4	2	28
32	4	4	5	4	4	4	2	27
33	5	4	5	4	5	4	2	29
34	4	4	5	4	4	4	2	27
35	4	4	5	4	4	4	2	27
36	5	4	4	5	4	4	4	30
37	4	4	4	4	4	4	4	28
38	2	2	2	4	2	4	2	18
39	3	5	5	4	4	4	5	30
40	3	4	5	5	4	4	4	29
41	3	4	2	5	4	4	4	26
42	2	2	2	4	2	2	2	16
43	4	2	2	4	2	2	2	18
44	2	2	2	2	2	2	2	14
45	2	2	4	4	2	2	2	18
46	2	4	4	2	4	4	2	22
47	5	4	4	4	4	3	5	29
48	2	2	5	2	4	2	4	21
49	2	2	2	2	2	2	2	14
50	2	2	2	5	4	2	2	19
51	2	4	4	4	3	2	4	23
52	3	4	5	5	3	3	2	25
53	3	4	5	5	4	4	4	29
54	2	4	5	2	2	2	2	19
55	4	4	4	4	4	4	4	28

NO. RESP	TABULASI JAWABAN RESPONDEN					
	VARIABEL KONFLIK PERAN					Z
	21	22	23	24	25	
1	2	2	2	2	5	13
2	4	4	4	4	4	20
3	5	5	5	5	5	25
4	2	2	4	2	4	14
5	2	5	2	4	5	18
6	4	5	4	5	4	22
7	5	4	4	4	5	22
8	5	4	4	4	5	22
9	5	4	4	4	5	22
10	4	2	4	2	4	16
11	4	4	4	3	4	19
12	5	5	5	5	4	24
13	5	4	4	4	4	21
14	5	4	4	4	4	21
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	5	4	4	4	4	21
18	2	2	2	4	4	14
19	5	5	5	5	5	25
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	4	20
22	5	4	5	4	5	23
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	2	4	5	19
25	4	4	4	4	4	20
26	2	4	2	4	5	17

27	4	4	4	2	5	19
28	5	4	4	5	4	22
29	4	4	5	4	4	21
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	2	5	19
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	2	4	18
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	20
36	4	4	5	4	4	21
37	4	5	4	5	4	22
38	2	2	2	2	4	12
39	5	4	4	4	4	21
40	5	5	5	5	5	25
41	4	5	5	5	5	24
42	4	2	4	2	4	16
43	2	4	4	4	4	18
44	2	4	2	2	4	14
45	4	4	2	2	4	16
46	4	4	2	4	4	18
47	5	4	5	5	4	23
48	5	4	2	5	4	20
49	4	2	4	2	4	16
50	5	4	4	2	4	19
51	2	5	2	4	5	18
52	5	5	5	5	4	24
53	5	5	5	5	5	25
54	4	4	4	4	4	20
55	4	5	4	5	4	22
	220	218	209	208	236	

```

FREQUENCIES VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 P21 P22 P23 P24 P25
/NTILES=4
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Frequencies

[DataSet2] D:\IBU CITRA\TUGAS AKHIR\SPSS\DT 1\_1.sav

**Statistics**

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
N	Valid	55	55	55	55	55	55	55	55
	Missing	8	8	8	8	8	8	8	8
Mean		4.25	3.40	4.29	4.20	3.91	3.96	4.00	3.96
Std. Deviation		.751	1.164	.458	.524	1.110	.860	1.000	.860
Percentiles	25	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00

**Statistics**

		P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
N	Valid	55	55	55	55	55	55	55	55
	Missing	8	8	8	8	8	8	8	8
Mean		3.80	3.78	4.29	4.20	4.25	3.40	3.64	3.91
Std. Deviation		.989	1.049	.458	.524	.751	1.164	1.025	1.110
Percentiles	25	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00

**Statistics**

		P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
N	Valid	55	55	55	55	55	55	55
	Missing	8	8	8	8	8	8	8
Mean		3.96	3.64	3.29	2.87	4.00	3.96	3.80
Std. Deviation		.860	.988	.875	1.106	1.000	.860	.989
Percentiles	25	4.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00
	50	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
	75	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00



### Statistics

		P24	P25
N	Valid	55	55
	Missing	8	8
Mean		3.78	4.29
Std. Deviation		1.049	.458
Percentiles	25	4.00	4.00
	50	4.00	4.00
	75	4.00	5.00

### Frequency Table

#### P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.8	5.5	5.5
	3	1	1.6	1.8	7.3
	4	30	47.6	54.5	61.8
	5	21	33.3	38.2	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

#### P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	19	30.2	34.5	34.5
	3	6	9.5	10.9	45.5
	4	19	30.2	34.5	80.0
	5	11	17.5	20.0	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

#### P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	39	61.9	70.9	70.9
	5	16	25.4	29.1	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

## P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.6	1.8	1.8
	4	41	65.1	74.5	76.4
	5	13	20.6	23.6	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

## P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	19.0	21.8	21.8
	4	24	38.1	43.6	65.5
	5	19	30.2	34.5	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

## P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	11.1	12.7	12.7
	4	36	57.1	65.5	78.2
	5	12	19.0	21.8	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

## P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	14.3	16.4	16.4
	4	28	44.4	50.9	67.3
	5	18	28.6	32.7	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

## P8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	11.1	12.7	12.7
	4	36	57.1	65.5	78.2
	5	12	19.0	21.8	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

## P9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	17.5	20.0	20.0
	4	33	52.4	60.0	80.0
	5	11	17.5	20.0	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

## P10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	19.0	21.8	21.8
	3	1	1.6	1.8	23.6
	4	29	46.0	52.7	76.4
	5	13	20.6	23.6	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

## P11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	39	61.9	70.9	70.9
	5	16	25.4	29.1	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

## P12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.6	1.8	1.8
	4	41	65.1	74.5	76.4
	5	13	20.6	23.6	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

## P13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	4.8	5.5	5.5
	3	1	1.6	1.8	7.3
	4	30	47.6	54.5	61.8
	5	21	33.3	38.2	100.0
	Total	55	87.3	100.0	

**P13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Missing System	8	12.7		
Total	63	100.0		

**P14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	19	30.2	34.5	34.5
3	6	9.5	10.9	45.5
4	19	30.2	34.5	80.0
5	11	17.5	20.0	100.0
Total	55	87.3	100.0	
Missing System	8	12.7		
Total	63	100.0		

**P15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	14	22.2	25.5	25.5
4	33	52.4	60.0	85.5
5	8	12.7	14.5	100.0
Total	55	87.3	100.0	
Missing System	8	12.7		
Total	63	100.0		

**P16**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	12	19.0	21.8	21.8
4	24	38.1	43.6	65.5
5	19	30.2	34.5	100.0
Total	55	87.3	100.0	
Missing System	8	12.7		
Total	63	100.0		

**P17**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	11.1	12.7	12.7
4	36	57.1	65.5	78.2
5	12	19.0	21.8	100.0
Total	55	87.3	100.0	
Missing System	8	12.7		
Total	63	100.0		

**P18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	19.0	21.8	21.8
	3	4	6.3	7.3	29.1
	4	31	49.2	56.4	85.5
	5	8	12.7	14.5	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

**P19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	15	23.8	27.3	27.3
	3	9	14.3	16.4	43.6
	4	31	49.2	56.4	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

**P20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	33	52.4	60.0	60.0
	4	18	28.6	32.7	92.7
	5	4	6.3	7.3	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

**P21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	14.3	16.4	16.4
	4	28	44.4	50.9	67.3
	5	18	28.6	32.7	100.0
	Total	55	87.3	100.0	
Missing	System	8	12.7		
Total		63	100.0		

**P22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	11.1	12.7	12.7
	4	36	57.1	65.5	78.2
	5	12	19.0	21.8	100.0
	Total	55	87.3	100.0	

**P22**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Missing System	8	12.7		
Total	63	100.0		

**P23**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	11	17.5	20.0	20.0
4	33	52.4	60.0	80.0
5	11	17.5	20.0	100.0
Total	55	87.3	100.0	
Missing System	8	12.7		
Total	63	100.0		

**P24**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	12	19.0	21.8	21.8
3	1	1.6	1.8	23.6
4	29	46.0	52.7	76.4
5	13	20.6	23.6	100.0
Total	55	87.3	100.0	
Missing System	8	12.7		
Total	63	100.0		

**P25**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	39	61.9	70.9	70.9
5	16	25.4	29.1	100.0
Total	55	87.3	100.0	
Missing System	8	12.7		
Total	63	100.0		

```

DATASET ACTIVATE DataSet3.
RELIABILITY
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.636	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N

P1	4.29	.458	55
P2	4.20	.524	55
P3	4.25	.751	55
P4	3.85	.989	55
P5	3.84	1.014	55
P6	4.13	.818	55

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	20.27	7.054	.268	.627
P2	20.36	6.569	.400	.594
P3	20.31	6.440	.240	.637
P4	20.71	5.173	.392	.587
P5	20.73	4.202	.646	.448
P6	20.44	5.954	.324	.609

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24.56	7.917	2.814	6



```

RELIABILITY
/VARIABLES=P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

[DataSet1] D:\IBU CITRA\TUGAS AKHIR\SPSS\DT 1\_1.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	87.3
	Excluded <sup>a</sup>	8	12.7
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	7

#### Item Statistics

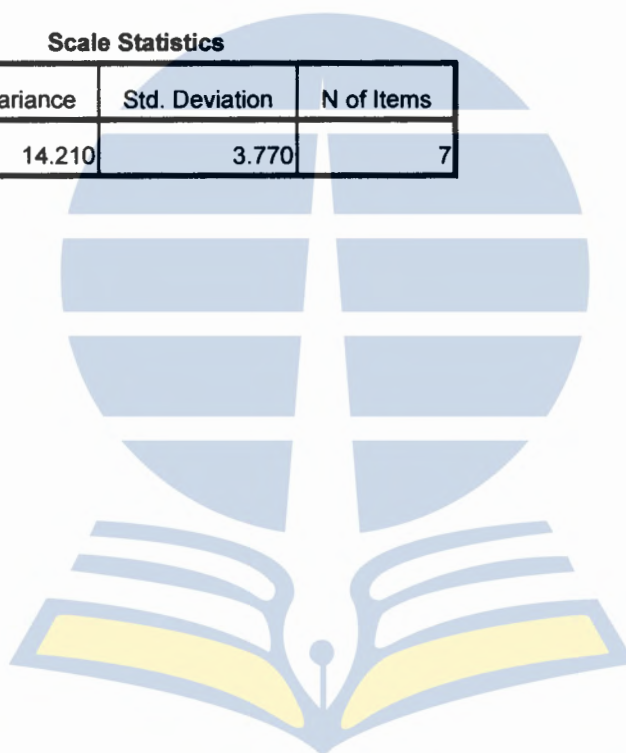
	Mean	Std. Deviation	N
P7	4.00	1.000	55
P8	3.96	.860	55
P9	3.80	.989	55
P10	3.78	1.049	55
P11	4.29	.458	55
P12	4.20	.524	55
P13	4.25	.751	55

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P7	24.29	9.655	.572	.720
P8	24.33	9.780	.686	.694
P9	24.49	10.477	.430	.755
P10	24.51	9.477	.563	.723
P11	24.00	13.037	.291	.772
P12	24.09	12.306	.444	.752
P13	24.04	11.184	.490	.739

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.29	14.210	3.770	7



```

RELIABILITY
/VARIABLES=P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

[DataSet1] D:\IBU CITRA\TUGAS AKHIR\SPSS\DT 1.sav

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	87.3
	Excluded <sup>a</sup>	8	12.7
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	7

**Item Statistics**

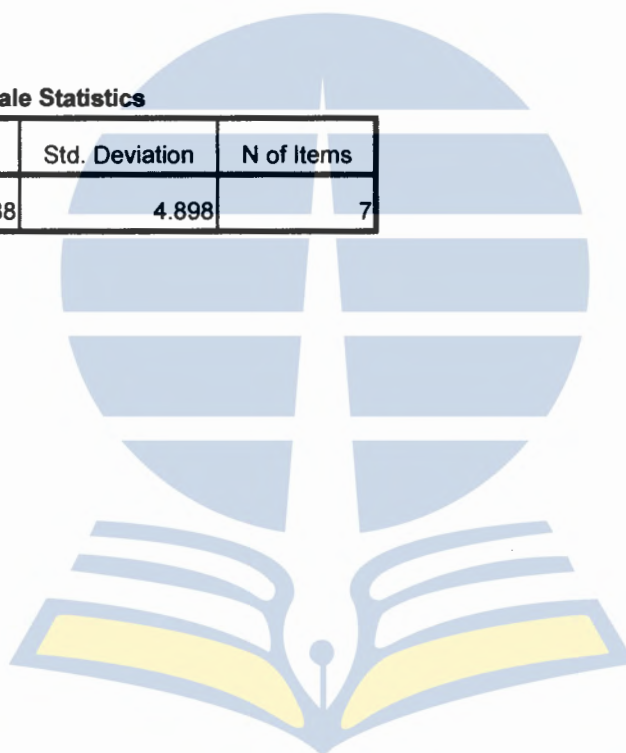
	Mean	Std. Deviation	N
P14	3.40	1.164	55
P15	3.64	1.025	55
P16	3.91	1.110	55
P17	3.96	.860	55
P18	3.64	.988	55
P19	3.29	.875	55
P20	2.87	1.106	55

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P14	21.31	16.773	.614	.772
P15	21.07	16.550	.766	.744
P16	20.80	17.719	.539	.786
P17	20.75	20.860	.304	.820
P18	21.07	16.772	.771	.744
P19	21.42	19.285	.512	.791
P20	21.84	19.325	.354	.820

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
24.71	23.988	4.898	7



```

DATASET ACTIVATE DataSet2.
RELIABILITY
/VARIABLES=P21 P22 P23 P24 P25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

```

```
DATASET NAME DataSet0 WINDOW=FRONT.
```

## Reliability

[DataSet2] D:\IBU CITRA\TUGAS AKHIR\SPSS\DT 1\_1.sav

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	55	87.3
	Excluded <sup>a</sup>	8	12.7
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.725	5

**Item Statistics**

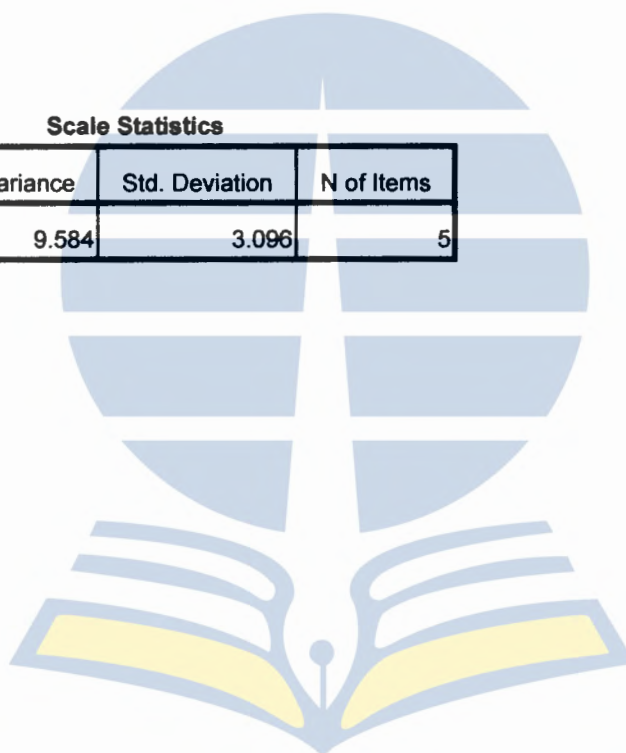
	Mean	Std. Deviation	N
P21	4.00	1.000	55
P22	3.96	.860	55
P23	3.80	.989	55
P24	3.78	1.049	55
P25	4.29	.458	55

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P21	15.84	5.806	.576	.638
P22	15.87	6.187	.621	.625
P23	16.04	6.110	.511	.668
P24	16.05	5.571	.588	.633
P25	15.55	9.104	.097	.774

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.84	9.584	3.096	5



```

GET
  FILE='D:\IBU CITRA\TUGAS AKHIR\SPSS\DT 1_1.sav'.
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Z

  /METHOD=ENTER X1 X2.

```

## Regression

[DataSet2]

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables	
		Removed	Method
1	X2: komunikasi efektif, X1: gaya kepemimpinan <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Z: konflik peran

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.977 <sup>a</sup>	.955	.953	.671

a. Predictors: (Constant), X2: komunikasi efektif, X1: gaya kepemimpinan

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	494.099	2	247.050	548.344	.000 <sup>a</sup>
	Residual	23.428	52	.451		
	Total	517.527	54			

a. Predictors: (Constant), X2: komunikasi efektif, X1: gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: Z: konflik peran

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.652	.746		-2.215	.031
	X1: gaya kepemimpinan	-.194	.051	-.191	-3.827	.000
	X2: komunikasi efektif	.924	.041	1.125	22.486	.000

a. Dependent Variable: Z: konflik peran





```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER X1 X2 Z.

```

## Regression

[DataSet2]

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z: konflik peran, X1:gaya kepemimpinan, X2: komunikasi efektif <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y: Kepuasan kerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.923 <sup>a</sup>	.852	.843	1.944

a. Predictors: (Constant), Z: konflik peran, X1:gaya kepemimpinan, X2: komunikasi efektif

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1106.171	3	368.724	97.567	.000 <sup>a</sup>
	Residual	192.738	51	3.779		
	Total	1298.909	54			

a. Predictors: (Constant), Z: konflik peran, X1:gaya kepemimpinan, X2: komunikasi efektif

b. Dependent Variable: Y: Kepuasan kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7.477	2.260		-3.308	.002
	X1: gaya kepemimpinan	1.592	.166	.992	9.575	.000
	X2: komunikasi efektif	-1.432	.390	-1.101	-3.674	.001
	Z: konflik peran	1.737	.402	1.097	4.326	.000

a. Dependent Variable: Y: Kepuasan kerja

