

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KONDISI FISIK TEMPAT KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Rr. ASTOETI CARLINA JUNIAWARDI¹⁾

Universitas Pawayatan Daha

astoeticarlina@updkediri.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui deskripsi gaya kepemimpinan dan kondisi fisik tempat kerja, pengaruh secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan, meliputi gaya kepemimpinan orientasi tugas dan gaya kepemimpinan orientasi hubungan serta kondisi fisik tempat kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Yayasan Pawayatan Daha Kediri. Penelitian ini dilakukan terhadap 40 orang guru pada unit-unit sekolah di lingkungan Yayasan Pawayatan Daha Kediri, yaitu SMP I, SMK I, SMK II dan STM Pawayatan Daha Kediri, melalui penyebaran kuesioner kepada 40 orang responden kemudian hasil jawaban kuesioner tersebut diukur dengan menggunakan skala *likert*. Dari hasil pengolahan data disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan itu gaya kepemimpinan orientasi hubungan, sebesar 2,94%, dan juga gaya kepemimpinan orientasi tugas sebesar 2,58% dan kondisi fisik unit-unit sekolah di lingkungan Yayasan Pawayatan Daha tersebut dalam kondisi baik, sebesar 3,47%. Secara simultan dengan uji F diperoleh hasil Sig F : 0,296 dan nilai signifikasi T (sig t) $X_1 = 0,024$, $X_2 = 0,031$ dan $X_3 = 0,035$, nilai-nilai tersebut lebih kecil dari taraf nyata ($\alpha=0.05$), artinya variabel gaya kepemimpinan orientasi tugas, gaya kepemimpinan orientasi hubungan serta kondisi fisik Yayasan Pawayatan Daha Kediri berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan. Hasil pengujian melalui koefisien determinan (R^2) diperoleh hasil $R=0,165$, artinya bahwa sumbangau yang diberikan oleh variabel gaya kepemimpinan dan kondisi fisik tempat kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 16,5%, sedangkan 83,5%. Berdasarkan analisis regresi berganda secara parsial variabel bebas yang paling dominan mempengaruhi variabel terikat adalah variabel gaya kepemimpinan orientasi tugas dengan nilai sig t terkecil = 0,024 dan $B= 0,383$.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kondisi Fisik Tempat Kerja, Kepuasan Kerja Karyawan

ABSTRACT

Target of this research is to know importance style description and workplace physical condition, influence by simultan and partial of leadership style covering style leadership of task oriented and style leadership of relation oriented and also the condition of workplace physical of Pawayatan Daha Kediri to satisfaction of employees in institution of Pawayatan Daha Kediri and to know one of the dominant variable. This research is conducted to 40 teachers at school units in institution environment of Pawayatan Daha Kediri. Description of style leadership of task oriented and relation oriented and also the condition of institution physical of Pawayatan Daha Kediri can know to through spreading of questionnaire to 40 teachers, then result from answer of questionnaire the measured with Likert Scale. From result of data processing can be concluded that leadership style the applied is style leadership of relation oriented equal to: 2,94 % as well as style leadership of task oriented equal : 2,58 % and condition of unit physical units school in institution environment of Pawayatan Daha Kediri in a condition goodness, equal to: 3,47 %. Based on analysis of regression doubled by simultan with test of F obtained by result of Sig F = 0,296 and value of signification T (sig t) $X_1 = 0,024$, $X_2 = 0,031$ and $X_3 = 0,035$, the

values smaller than real level ($\alpha = 0,05$), its meaning style variable leadership of task oriented, style leadership of relation oriented and also the condition of institution physical of Pawyatan Daha Kediri have an effect on significant either through and also partial and simultan. Result of examination through determinant coefficient (R^2) obtained by result of $R^2 : 0,16$, its meaning that contribution given by leadership style variable and workplace physical condition to satisfaction of job equal to 16,5 % while 83,5 % influenced by other factor. Based on analysis of regression doubled by partial free variable wich most dominant influence variable tied is style variable leadership of task oriented with the smallest value of sigt : 0,024 and the biggest value of B = 0,383.

Key Words: Leadership Styles, Workplace Environment, Employee`s Job Satisfaction

Pendahuluan

Usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, maka seorang pemimpin dituntut harus dapat menetapkan iklim kerja yang dapat mendorong bawahan agar dapat bekerja sama dengan baik dan mampu menggerakkan kemampuannya. Salah satu tugas seorang pemimpin organisasi adalah menjamin agar organisasi yang dipimpinnya dapat berjalan secara efektif dan efisien. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi tidak terlepas dari bagaimana pemimpin itu berinteraksi dengan bawahannya. Kemampuan berinteraksi dapat mempengaruhi perilaku bawahan, terutama dalam hal pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemimpin tersebut.

Antara pemimpin dan bawahan terjalin saling pengertian, keduanya memahami tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, dan dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan faktor kepuasan kerja merupakan hal yang utama dalam suatu organisasi, karena mempengaruhi efektivitas sumber daya manusia.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi hendaklah dapat menghasilkan kepuasan kerja bagi individu-individu yang terlibat dalam organisasi tersebut.

T Hani Handoko (1984:299) mengungkapkan bahwa pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

Selain gaya kepemimpinan, faktor kondisi fisik tempat kerja juga mempengaruhi kepuasan kerja. Robert L Mathis dan John H Jackson (2001:98), mengungkapkan bahwa ketidak puasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi, sebagai contoh, jika seorang tenaga kerja mengharapkan kondisi kerja yang aman dan bersih, maka tenaga kerja mungkin bisa menjadi tidak puas jika tempat kerja tidak aman dan kotor.

Berdasarkan uraian di atas penulis berpendapat bahwa pada Yayasan Pawyatan Daha Kediri perlu diadakan penelitian tentang Pengaruh gaya kepemimpinan dan kondisi fisik tempat kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Yayasan Pawyatan Daha Kediri” merupakan lembaga pendidikan yang akan mencetak manusia-manusia yang bermoral dan berilmu, untuk mewujudkan hal tersebut harus didukung oleh prasarana dan sarana yang lengkap serta dalam kondisi baik dan juga sumber daya manusia sebagai pengelola lembaga tersebut yang mampu mengayomi, melindungi dan memotivasi semua karyawan. Tujuan

penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan serta kondisi fisik Yayasan Pawayatan Daha Kediri secara parsial; (2) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan serta kondisi fisik Yayasan Pawayatan Daha Kediri secara simultan.

Gaya kepemimpinan dan kondisi fisik tempat kerja memiliki hubungan yang tidak dapat dilepaskan dengan kepuasan kerja karyawan. Menurut Keith Davis (1987:174) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa semangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Mengingat kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain. Sehingga, kepemimpinan memiliki pendekatan-pendekatan tertentu untuk mendorong mereka sampai ke satu tujuan.

Menurut T. Hani Handoko (1984:295) pendekatan kepemimpinan diklasifikasikan menjadi 3 (tiga), yaitu: (1) pendekatan kesifatan, pemimpin mempunyai ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin para pengikutnya atau dengan kata lain pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Sutarto (1986:57-58) mengemukakan bahwa ada tiga puluh sifat yang sebaiknya dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu taqwa, sehat, cakap, jujur, tegas, berani, berilmu, efisien, disiplin, manusiawi, bijaksana, bersemangat, percaya diri, berjiwa matang, bertindak adil, berkemauan keras, berdaya cipta asli, berwawasan situasi, berpengharapan baik, mampu berkomunikasi, berdaya tangkap tajam, mampu menyusun rencana, mampu membuat keputusan, mampu melakukan control, bermotivasi sehat, memiliki rasa tanggung jawab, satunya kata dengan perbuatan dan mendahulukan kepentingan orang lain; (2) pendekatan perilaku, memiliki dua aspek yaitu fungsi dan gaya kepemimpinan. Fungsi yang termaksud yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas atau penyelesaian masalah dan fungsi pemeliharaan. Sedangkan gaya kepemimpinan dalam pendekatan perilaku menurut Sutarto (1986:72) adalah studi kepemimpinan Universitas Iowa, studi Kepemimpinan Universitas Ohio, studi Kepemimpinan Michigan, Manajerial grid, Empat system manajemen dan teori x dan y, (3) Pendekatan situasional, menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variable-variabel lingkungan lain.

Dalam pendekatan situasional ini Sutarto (1986:110) mengungkapkan bahwa ada sepuluh, antara lain Fiedler, Model tiga dimensi dari Reddin, Model kontinum kepemimpinan berdasarkan banyaknya peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dari Vroom Yetton, Model kontigensi lima faktor dari Farris, Model dinamika kelompok dari Dorwin Cartwright dan Alvin Zander, Model Path Goal dari Evans dan House, Model kepemimpinan vertical Dyad Linkage dari Graen, Model kepemimpinan system Bass dan Model Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard. Pendekatan situasional didasarkan atas saling pengaruh antara sejumlah petunjuk dan pengarahan yang pemimpin berikan (perilaku tugas), sejumlah pendukung emosional yang pemimpin berikan (perilaku hubungan) dan tingkat kesiapsiagaan atau kematangan yang para bawahan tunjukkan dalam melaksanakan tugas.

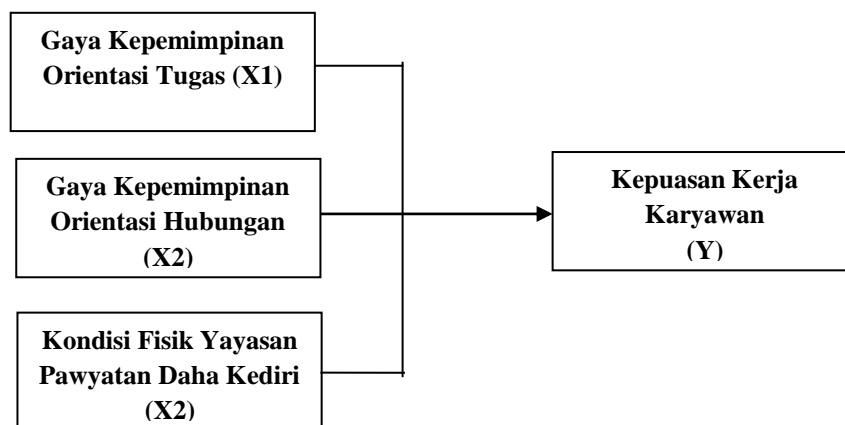
Atas dasar kombinasi antara perilaku tugas dan perilaku hubungan, gaya kepemimpinan dibedakan menjadi empat, yaitu: (1) *Telling*, ciri-ciri: tinggi tugas

dan rendah hubungan pemimpin memberikan perintah khusus, pengawasan yang dilakukan secara ketat, pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan pekerjaan itu dan dimana pekerjaan itu harus dilakukan; (2) *Selling*, ciri-ciri: tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menerangkan keputusan, pemimpin memberikan kesempatan untuk penjelasan, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah; (3) *Participating*, ciri-ciri: tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan, pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan; (4) *Delegating*, ciri-ciri: rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

Orang berkerja pasti memiliki keinginan-keinginan yang hendak dicapai. Oleh karena itu, apabila keinginan tersebut terpenuhi, maka kepuasan akan pekerjaan akan dapat dirasakan. Menurut Martoyo (1998:152) ada berbagai macam keinginan karyawan secara umum salah satunya adalah kondisi fisik tempat kerja. Tiffin Joseph mengatakan (187:88) bahwa kondisi tempat kerja erat hubungannya dengan lingkungan (kondisi penerangan, suara, udara dan sebagainya). Sedangkan mengenai kondisi fisik yang baik ditempat kerja, Sarwoto (187;190) mengatakan sebagai berikut: (1) cahaya dalam ruangan yang tepat; (2) tata ruang kerja; (3) suhu dan kelembaban udara yang tepat; (4) suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja.

Dalam hal penelitian pada kepuasan kerja. Satrio (1997) menyimpulkan dalam hasil penelitiannya bahwa perilaku pemimpin dan tingkat iklim organisasi kinerja kelompok berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Slain itu, Purnomo Sidhi (1990) dalam hasil penelitiannya juga menyimpulkan bahwa iklim organisasi fungsi sebagai faktor penyuluh dalam proses belajar mengajar bagi perilaku kerja dan kepuasan kerja, maka pengaruhnya positif.

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konseptual yang telah tersusun diatas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Model Kerangka Konseptual

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan serta Kondisi Fisik Yayasan Pawyatan Daha Kediri,

Hipotesa penelitian ini adalah

- (1) Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan kondisi fisik yayasan pawayatan daha Kediri secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- (2) Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan kondisi fisik yayasan pawayatan daha Kediri secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.

Metode

Untuk memecahkan masalah dan mencapai kebenaran ilmiah diperlukan metode penelitian yang sesuai dengan makna yang terkandung dalam tujuan penelitian. Sehubungan dengan judul tersebut maka jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian korelasional. Penelitian ini dilakukan pada sekolah-sekolah di lingkungan Yayasan Pawyatan Daha Kediri yaitu SMP 1 Pawyatan Daha, SMK 1 Pawyatan Daha, SMK 2 Pawyatan Daha, STM Pawyatan Daha.

Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin. Berdasarkan rumus tersebut, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 40 responden dari jumlah populasi yang didapat sebanyak 68 responden. Pengukuran variable yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala linkert dengan indikator sebagai berikut:

Tabel 1 Sampel Penelitian

Variabel	Indikator
Gaya kepemimpinan berorientasi tugas (X1)	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan tujuan • Mengorganisasikan situasi kerja bawahan • Memberikan motivasi • Menetapkan batasan waktu • Pengendalian
Gaya kepemimpinan orientasi pada hubungan (X2)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi dukungan • Mengkomunikasikan • Mudah interaksi • Aktif menyimak memberikan umpan balik
Kondisi fisik yayasan pawyatan daha (X3)	<ul style="list-style-type: none"> • Keadaan lingkungan fisik tempat kerja • Keadaan penerangan • Keadaan udara • Keadaan suara • Keadaan peralatan untuk bekerja
Kepuasan kerja karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> •

Sebelum dilakukan penelitian, maka koefisien dilakukan uji coba reabilitas dan validitas sebagaimana ketentuan dalam ilmu statistika. Setelah data terkumpul dalam bentuk tabel, maka data tersebut dapat dilakukan uji statistik yang mencakup uji normalitas, uji multikolenieritas, uji heterokedasitas dan uji Autokorelasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah

menggunakan persamaan regresi berganda dengan menggunakan software SPSS dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + c$$

Y = Kepuasan kerja karyawan; X₁ : Gaya kepemimpinan berorientasi tugas;
X₂ : Gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan; X₃ : Kondisi fisik Yayasan Pawyatan Daha; c = Standar eror

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian berupa persamaan regresi berganda yang disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel Bebas	Koefisien regresi (B)	Sign t	Keputusan terhadap HO
X ₁ = Gaya kepemimpinan berorientasi tugas	0,383	0,024	HO ditolak
X ₂ = Gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan;	0,260	0,031	HO ditolak
X ₃ = Kondisi fisik Yayasan Pawyatan Daha;	0,270	0,035	HO ditolak
Konstanta	2, 622		
R	0,407		
R Square	0,165		
Adj R Square	0,096		
Probabilitas (Sign F)	0,026		
F Hitung	2,376		
a	0,05		
N	40		
Variabel Terikat	Kepuasan kerja karyawan		

Dari tabel diatas untuk dapat melihat kesesuaian model maka dapat dilihat dari nilai koefisiens determinansi (R²). koefisiens determinansi (R²) sebesar 0,165, hal ini berarti pengaruh gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan serta kondisi fisik kerja di Yayasan Pawyatan Daha Kediri terhadap kepuasan kerja karyawan adalah 16,5% dan sisanya 83,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Seperti yang diungkap oleh Anwar Prabu Mangkunegara bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor pegawai, diantaranya meliputi pengalaman kerja, jenis kelamin, kecakapan khusus dan faktor pekerjaan, diataranya finansial, kedudukan dan lain-lain.

Distribusi frekuensi jawaban 40 responden berdasarkan analisa deskriptif, analisa regresi dan pengujian hipotesis, rata-rata skor tertinggi adalah kondisi fisik Yayasan Pawyatan Daha Kediri sebesar 3,47. Tetapi, secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan paling rendah yaitu sebesar t:0,035 dan Secara simultan sebesar 0,026. Ini dapat dikatakan bahwa meskipun kondisi fisik tempat kerja karyawan di Yayasan Pawyatan Daha Kediri baik, dalam arti penerangan, ventilasi, kelengkapan kerja dan tidak ada gangguan mereka tidak mencapai kepuasan kerja. Setiap penambahan kearah kebaikan dan kelengkapan kondisi fisik tempat kerja di Yayaan Pawyatan Daha Kediri, maka

kepuasan karyawan akan meningkat. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisiensi regresi (B) sebesar 0,270.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah skor yang terendah yaitu sebesar 2,58 dibandingkan dengan kedua variabel bebas yang termaksud antara lain, kondisi fisik Yayasan Pawyatan Daha Kediri (rata-rata skor =3,47) dan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan (rata-rata skor = 2,94), tetapi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan paling tinggi, ditunjukkan dengan sign $t = 0,024$ dan secara simultan sebesar 0,026. Hal ini dapat dikatakan bahwa meskipun sebagian kecil kepala sekolah- kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan orientasi tugas, yang salah satu cirinya adalah tidak memberikan kebebasan karyawan untuk partisipasi dan mengembangkan diri tetapi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan tinggi ditunjukkan dengan nilai sign $t = 0,024$.

Hal ini disebabkan pimpinan di lingkungan Yayasan Pawyatan Daha cara menerapkannya gaya kepemimpinannya dengan menggunakan cara parternalistis, pemimpin bersifat “kebapakan”, yang menganggap karyawan sebagai anak yang belum dewasa. Sehingga, dalam segala hal masih membutuhkan bantuan, perlindungan (Karyadi, 1977:9). Karyawan sudah terbiasa melakukan pekerjaannya berdasarkan pengarahan atau petunjuk dari pimpinan (kepala sekolah) mereka sudah merasa puas apabila pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keinginan pimpinan (kepala sekolah). Koefisien regresi (B) pada variabel ini adalah 0,383, artinya setiap penambahan gaya kepemimpinan orientasi tugas, yaitu mengutamakan tercapainya tujuan, mementingkan produksi yang tinggi, mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang ditetapkan, lebih banyak melakukan pengarahan, melakukan tugas dengan melalui prosedur kerja yang ketat, pengawasan ketat dan penilaian terhadap pejabat semata-mata berdasarkan hasil kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan orientasi hubungan rata-rata skor:2,94 dan secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ditunjukkan dengan sign $t:0,031$ dan secara simultan sebesar 0,026. Hal ini berarti sebagian besar kepala sekolah-kepala sekolah selaku pimpinan di lingkungan Yayasan Pawyatan Daha Kediri menerapkan gaya kepemimpinan orientasi hubungan. Dibandingkan dengan gaya kepemimpinan orientasi tugas. Hal ini disebabkan mereka merasa berat dalam melakukan pekerjaannya, mereka dituntut harus mampu berkreatifitas, berpartisipasi dan selalu mengembangkan diri mereka. Karena mereka sudah terbiasa bekerja berdasarkan pengarahan dari pimpinan yang dalam hal ini adalah kepala sekolah.

Koefisien regresi variabel ini adalah sebesar 0,260 berarti setiap penambahan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yaitu pemimpin memperhatikan kebuuhan bawahan, berusaha menciptakan suasana saling percaya, saling harga menghargai, simpati terhadap perasaan bawahan, memiliki sikap sahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain dan lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplinkan diri dan mengontrol diri akan meningkatkan kepuasan karyawan.

Dengan demikian, diketahui secara parsial dan simultan kondisi fisik tempat kerja karyawan di Yayasan Pawyatan Daha Kediri, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan memiliki

memiliki pengaruh yang signifikan dan positif serta bervariasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan: (1) Secara parsial, kondisi fisik Yayasan Pawiyatan Daha Kediri, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan skor tertinggi terdapat pada kondisi fisik Yayasan Pawiyatan Daha Kediri.

Hal ini dikarenakan kondisi fisik tempat kerja karyawan di Yayasan Pawiyatan Daha Kediri baik, dalam arti penerangan, ventilasi, kelengkapan kerja dan tidak ada gangguan. Sedangkan skor terendah terdapat pada gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas yang disebabkan tidak memberikan kebebasan karyawan untuk partisipasi dan mengembangkan diri meskipun telah berorientasi pada tugas; (2) Secara simultan, kondisi fisik Yayasan Pawiyatan Daha Kediri, gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan merasa puas akan pekerjaannya.

Saran

(1) Disarankan kepada manajemen Yayasan Pawiyatan Daha Kediri untuk mengembangkan system pemilihan kepemimpinan di setiap unit-unit memastikan bahwa pemimpin mampu memberikan teladan dengan mengembangkan *system assessment center* dan tidak semata-mata pada aspek demokrasi; (2) penelitian ini masih mempunyai keterbatasan, diharapkan ada penelitian dengan sampel yang lebih besar dengan menerapkan analisis SEM.

Daftar Pustaka

- Handoko, T.H. 1984. *Manajemen*. BPFE. Yogyakarta
- Kahai, Surinder S, et all. 1997. *Journal of Personel Psychology*. P: 121 146
- Kerlinger, Fred N, Pednazar, Erlazar J. 1987. *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*
- Kibara, M. 2000. *Succeeding at Bussiness Process Reengineering: The Role of Transformasional Leadership and Organizational Learning Mix*. Gajah Mada International Journal of Bussiness. Vol,2, No.2, May 2000
- Mangkunegara, Prabu, Anwar, A,A, Drs, M.Si, Psi, Dr. 2001. *MSDM Perusahaan*. PT. Remaja Rordakarya. Bandung
- Martoyo, Susilo, Kol, Kal, SE. 1008. *MSDM*. BPFE. Yogyakarta
- Mathis L Robert, Jackson, H, John. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*. Salemba Empat. Jakarta
- Narbuko, Cholid, Drs, Achmadi, Abu, H, Drs. 1999. *Metodelogi Penelitian*. Bumi Aksara. Jakarta
- Purnomosidhi, Bambang. 1990. *Pengembangan Kepuasan Kerja: Studi Pada tentang Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kerja Pegawai Universitas Brawijaya*. Laporan Penelitian. Malang
- Perkin, J.A. 1996. *The University in Transition*. New Jersey. Pricenton University Press
- Karyadi, M. 1997. *Kepemimpinan*. Poltei. Bandung

- Robbin, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Prenhallindo. Jakarta
- Satrio. 1997. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi Kinerja terhadap Kepuasan Kerja suatu Studi pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Cabang Malang*. Tesis. Program Pasca Sarjana Brawijaya. Malang
- Santoso, Singgih. 2000. *SPSS Mengolah Daa Statistik secara Profesional Versi 7.5*. Gramedia. Jakarta
- Sido Utomo, M. 1990. *Hubungan Antara Pelaksanaan Total Quality Management dengan Kepuasan Karyawan di RSUD Ambarawa, Dalam Manajemen Pelayanan Kesehatan, The Indonesia Journal for Health Services Management*. Vol,02. No.1999
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Penerbit LP3S. Jakarta
- Sugiyono. 1998. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfa Beta. Bandung
- Sutarto, Drs. 1986. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Gajah Mada University Press. Yogya
- Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta