

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP
KEPUASAN PADA ATASAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
PADA LEVEL STAF DAN LEVEL NON-STAF BANK PAPUA
DI KOTA JAYAPURA
PROVINSI PAPUA**

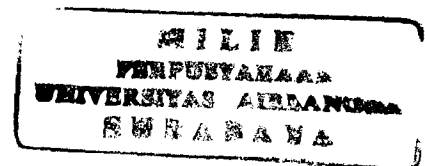
TE 22/07

Kam
P



**ARIUS KAMBU
NIM. 090 315 046 M**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**



LEMBAR PENGESAHAN

**TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL, 28 Nopember 2005**

Oleh

Pembimbing



Dr. HJ. Siti Sulasmi., Psi. M.Sc.
NIP. 130 787 690

Mengetahui

**Ketua Program Studi Ilmu Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



Drs. Sri Gunawan. M. Com., DBA
NIP. 131 653 420

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP
KEPUASAN PADA ATASAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
PADA LEVEL STAF DAN LEVEL NON-STAF BANK PAPUA
DI KOTA JAYAPURA
PROVINSI PAPUA**

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister Dalam Program Studi Ilmu Manajemen
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga



OLEH

**ARIUS KAMBU
NIM. 090 315 046 M**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

iii

**TESIS INI TELAH DIUJI DAN DISETUJUI
PADA TANGGAL 1 DESEMBER 2005**

Oleh :

Panitia Penguji Tesis

- Ketua** : **Dr. Siti Sulasmi. Psi. M.Sc**
- Anggota** : **Dra. Dwi Ratmawati. M.Com**
: **Dra. Praptini Yulianti. M.Si**
: **Dra. Tienje Soemartini. M.Si**
: **Dra. Nurtjahya Mugni. M.Sc**



UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Dengan selesainya tesis ini, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada dosen pembimbing utama Dr. HJ. Siti Sulasmi., Psi. M.Sc, atas segala waktu dan upaya yang diberikan untuk membimbing kami dalam penyusunan tesis ini. Disamping itu tidak lupa kami ucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Universitas Cenderawasih, yang telah memberikan izin untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
2. Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran Provinsi Papua yang telah memberikan beasiswa untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
3. Kepala Biro Kepegawaian Provinsi Papua yang telah memberikan beasiswa untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
4. Rektor Universitas Airlangga atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada kami untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Magister.
5. Direktur Proram Pascasarjana Universitas Airlangga untuk kesempatan untuk menjadi mahasiswa program magister pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
6. Ketua Program Studi Ilmu Manajemen (IMAN) Program Pascasarjana Universitas Airlangga Yth. Drs. Sri Gunawan. M.Com, atas kesempatan, bimbingan dan saran yang diberikan selama perkuliahan ini.

7. Ketua Minat Studi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terhormat Ibu HJ. Siti Sulasmi., Psi., M.Sc., Dr, atas bimbingan dan saran selama perkuliahan.
8. Panitia penilai ujian tesis Yth. HJ. Siti Sulasmi., Psi., M.Sc., Dr, Dwi Ratmawati., M.Com., Dra, Praptini Yulianti., M.Si., Dra, Tienje Soemartini., M.Sc., Dra, Nurtjahya Mugni., M.Sc., Dra.
9. Seluruh staf pengajar pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberikan tambahan ilmu dan wawasan bagi penulis.
10. Rekan-rekan pada Program Pascasarjana baik yang seangkatan maupun yang sepeminatan yang tidak dapat kami sebut satu-persatu.
11. Sahabat-sahabat se-angkatan, Mas Zaenal, Mas Farid, Mas Joko, Mas Gofur, Mas Slamet, Mas Ilham, Mas Zandria dan Mba Zul, yang banyak membantu dan selalu bersama baik susah maupun duka.
12. Adik-adik Sorong se-surabaya di Asimpayung dan Klampis, Mas Agus, Mas Dani, Mas Yoho, Mas Victor, Mas Manu, Mas Erick, Mas Abe, Mas Tinus, Mas Boy, Mas Philip, Mas Salmon, Mas Jackson, Mas Ronald, Mas Didin, Mas Wilson, Mas Douglas, Mas Heris dan lain-lain yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang selalu bersama dalam menyelesaikan pendidikan ini.
13. Seluruh keluarga dan kerabat, khususnya orang tua, saudara, yang dengan penuh kesabaran, perhatian, pengorbanan serta doa restunya sehingga kami dapat menyelesaikan pendidikan ini.

Akhirnya kepada semua pihak yang dengan tulus ikhlas membantu dan mendoakan keberhasilan ini, dan yang tidak dapat disebutkan satu persatu, kami tidak lupa menghaturkan banyak terima kasih. Semoga Allah SWT membalas dan memberikan pahala atas budi baik Bapak/Ibu/sdr(i) sekalian. Semoga ilmu yang kami

peroleh di berkahi-Nya, dan senantiasa melimpahkan rahmat dan taufik-Nya kepada kita semua. Amin

Surabaya, Oktober 2005

Penulis



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan gaya kepemimpinan pada unit-unit operasional di lingkungan Bank Papua dan apakah kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan level non-staf dan level staf yang bertugas di masing-masing divisi tersebut. Kesesuaian gaya kepemimpinan yang digunakan adalah G1,G2,G3,G4 dan Tingkat Kematangan M1,M2,M3,M4.

Sampel penelitian terdiri dari 183 karyawan level non-staf dan 17 karyawan level staf yang bekerja di delapan divisi yaitu : Divisi Satuan Internal Audit, Divisi Kredit, Divisi Treasury, Divisi Rebang, Divisi Administrasi Keuangan, Divisi Sumber Daya Manusia, Divisi Sekretaris dan Umum. Untuk mengukur kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan terhadap kepuasan atasan dan komitmen karyawan di gunakan *path analysis* (analisis jalur) dengan tingkat signifikansi (α) 5 %.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan di masing-masing divisi yang ada di Bank Papua berpengaruh terhadap kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan probabilitas kesesuaian gaya kepemimpinan situasional sebesar $P = 0.016$ yang berarti lebih kecil tingkat kematangan karyawan level non-staf, sementara itu kesesuaian gaya kepemimpinan pada karyawan level staf sebesar $P = 0.010$ yang berarti ada perbedaan.

Sementara itu, kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan berpengaruh pada karyawan level non-staf dan level staf di Bank Papua, sedangkan pada kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan.

Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada atasan dan komitmen kerja terdapat pada karyawan level non-staf.

Hanya pada level staf terdapat pengaruh kesesuaian gaya kepemimpinan dan kepuasan pada atasan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen karyawan.

Dari hasil analisis dan pembahasan serta observasi, menunjukkan bahwa selain variabel gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan terdapat faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan level non-staf dan level staf di masing-masing divisi yaitu karakteristik pekerjaan.

ABSTRACT

This research is aimed to know if there was leadership styles differences in operational units within Papua Bank environment and whether the conformity of the leadership styles with the employees maturity levels influence the employer satisfaction and the commitment of non-staff level and staff level employees assigned in those division. The leadership styles conformity used are G1,G2,G3,G4 and the maturity levels used are M1,M2,M3,M4.

Research samples consist of 183 non-level staff employees and 17 staff level employees assigned in 8 divisions, that is : Audit Internal Unit Division, Credit Division, Treasury Division, Rembang Division. Financial Administration Division. Human Resource Division, Public and Secretary Division. *Path analysis* with $\alpha = 5\%$ significance level is used to measure the conformity of the situational leadership styles with the employees maturity levels to the employer satisfaction and employees commitment.

The research results showed that the situational leadership styles with employees maturity levels in each division within the Papua Bank. This was shows by the probability of situational leadership styles conformity, $P = 0.016$, which means that the non-staff level employees maturity levels was smaller, meanwhile the leadership styles conformity in staff level employees was $P = 0.010$, which means that there were no difference.

Meanwhile, the conformity of leadership styles with the employees maturity levels gave influence to non-staff level employees ini the Papua Bank, while in leadership it had significant influence to the employer satisfaction and employees commitment.

Situational leadership styles was significantly influence to the working satisfaction and working commitmen in non-staff level employees.

Only on staff level there was influence of the leadership style conformity and satisfaction to employer was significantly influence to the employees commitmen.

From the analysis and discussion results and also observation, it showed that besides situational leadership styles variable with the employees maturity levels, there was another factor which more influencing to the working satisfaction and the commitment of non-staff level and staff level employees in each division, that is the working characteristic.

Key work : Leadership Situational, Employees Maturity, Job Satisfaction, Commitment Employees.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Persetujuan Panitia Penguji	iv
Kata Pengantar	v
Ringkasan.....	viii
Abstract	ix
Daftar Isi	x
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Penulisan	9
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu.....	12
2.2. Gaya Kepemimpinan	13
2.3. Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Atasan dengan Tingkat Kematangan Bawahan	32
2.4. Kepuasan Kerja	34
2.5. Komitmen Organisasi.....	42
2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Bank Papua di Kota Jayapura	57

BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual 59
 3.2. Hipotesis Penelitian..... 62

BAB IV. METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian..... 67
 4.2. Identifikasi Variabel..... 67
 4.3. Definisi Operasional Variabel 67
 4.4. Teknik Pengumpulan Data..... 74
 4.5. Prosedur Penentuan Sampel..... 75
 4.6. Uji Reliabilitas dan Validitas 76
 4.7. Model Analisis Jalur (Path Analysis) 78
 4.8. Tehnik Analisis 80

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian 82
 5.2. Deskripsi Hasil Penelitian..... 88
 5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas 115
 5.4. Hasil Analisis Jalur dan Pembuktian Hipotesis 118
 5.5. Model Hipotesis Analisi Jalur..... 122
 5.6. Pembahasan..... 127
 6.7. Keterbatasan Penelitian..... 149

BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan 151
 6.2. Saran 153
Daftar Pustaka..... 155
Lampiran.....

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kuadran Kepemimpinan Ohio States.....	27
Gambar 2.2. Gaya Kepemimpinan Manajerial	28
Gambar 2.3. Kepemimpinan Situasional	32
Gambar 2.4. Hubungan Antara Nilai, Sikap dan Perilaku	49
Gambar 2.5. Model Karakteristik Pekerja.....	59
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual	61
Gambar 3.2. Model Hipotesis Analisa Jalur Komitmen Karyawan Level Staf	63
Gambar 3.3. Model Hipotesis Analisa Jalur Komitmen Karyawan Level Non-Staf	65
Gambar 5.1. Paradikma Jalur Penelitian.....	119
Gambar 5.2. Model Analisis Jalur Pada Karyawan Level Non-Staf	120
Gambar 5.3. Model Analisis Jalur Pada Karyawan Level Staf	121

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Gaya Kepemimpinan Yang Sesuai Dengan Berbagai Tingkatan Kematangan Bawahan.....	33
Tabel 2.2. Tingkat Efektifitas Masing-Masing Gaya Terhadap Berbagai Tingkatan Kematangan	34
Tabel 4.1. Kombinasi Perilaku Gaya Kepemimpinan.....	71
Tabel 5.1. Distribusi Usia Responden Level Non Staf	89
Tabel 5.2. Distribusi Jabatan Terakhir Responden Level Non Staf	89
Tabel 5.3. Distribusi Pendidikan Terakhir Responden Level Non Staf	90
Tabel 5.4. Distribusi Jenis Kelamin Responden Level Non Staf	91
Tabel 5.5. Distribusi Masa Kerja Responden Level Non Staf	91
Tabel 5.6. Distribusi Usia Responden Level Staf	92
Tabel 5.7. Distribusi Jabatan Terakhir Responden Level Staf.....	92
Tabel 5.8. Distribusi Pendidikan Terakhir Responden Level Staf.....	93
Tabel 5.9. Distribusi Jenis Kelamin Responden Level Staf.....	94
Tabel 5.10. Distribusi Masa Kerja Responden Level Staf.....	94
Tabel 5.11. Distribusi Kepemimpinan Bank Papua di Kota Jayapura	95
Tabel 5.12. Distribusi Tingkat Kematangan Karyawan.....	96
Tabel 5.13. Matrik Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Kematangan Karyawan	97
Tabel 5.14. Kesimpulan Tingkat Efektifitas Gaya Kepemimpinan	97
Tabel 5.15. Distribusi Kepemimpinan Bank Papua di Kota Jayapura	99
Tabel 5.16. Distribusi Tingkat Kematangan Karyawan.....	100
Tabel 5.17. Matrik Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Kematangan Karyawan ...	101
Tabel 5.18. Kesimpulan Tingkat Efektifitas Gaya Kepemimpinan	102
Tabel 5.19. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Pada Atasan Level Non-Staf Pada Bank Papua di Kota Jayapura.....	105
Tabel 5.20. Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Karyawan Level Nos-Staf Pada Bank Papua di Kota Jayapura.....	108

Tabel 5.21. Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Pada Atasan Level Staf Bank Papua di Kota Jayapura.....	111
Tabel 5.22. Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Karyawan Level Staf Pada Bank Papua di Kota Jayapura.....	114
Tabel 5.23. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Level Non-Staf.....	116
Tabel 5.24. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Pada Atasan dan Komitmen Organisasi Level Staf.....	117
Tabel 5.25. Reliabilitas.....	118
Tabel 5.26. Rekapitulasi Path dan Pengujian Variabel Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Pada Atasan dan Komitmen Karyawan Level Non-Staf Bank Papua di Kota Jayapura.....	124
Tabel 5.27. Rekapitulasi Path Analysis dan Pengujian Variabel Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Pada Atasan dan Komitmen Karyawan Level Staf Bank Papua di Kota Jayapura.....	127

BAB I

PENDAHULUAN

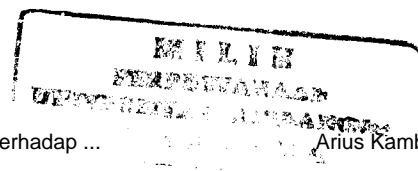
1.1 Latar Belakang Masalah

Pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan mutlak diperlukan. Karena keberhasilan organisasi akan sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya. Dalam usaha memberdayakan dan mengembangkan karyawan, pihak perusahaan diharapkan selalu melakukan tugas dan fungsinya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, dengan tujuan mencapai sasaran yang diharapkan.

Begitu pula yang terjadi dalam dunia perbankan, badan usaha ini diharapkan dapat melaksanakan perannya dalam pembangunan sebagai lembaga perantara keuangan. Pentingnya peran perbankan membuat badan usaha ini tumbuh dengan pasti dan semakin bersaing untuk dapat berkembang dengan baik dimasa depan.

Dalam menghadapi persaingan yang ketat antar bank baik bank pemerintah maupun swasta maka diperlukan adanya karyawan yang mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan maupun memuaskan para nasabah. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang handal.

Setiap organisasi dituntut memiliki sumber daya manusia yang handal, mempunyai motivasi tinggi, komitmen kuat dan dengan segala kemampuannya membangun organisasi dimana mereka bekerja. Salah satu strategi yang akan menunjang keberhasilan bisnis dalam sektor ini adalah berusaha menawarkan jasa dengan kualitas pelayanan tinggi. Untuk dapat melakukan pelayanan dengan kualitas



tinggi maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan tuntutan pelayanan.

untuk pencapaian tujuan organisasi yaitu : 1). Peningkatan kualitas hidup baik manusia maupun kualitas hidupnya. 2). Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang produktif dan penyebarannya. 3). Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berkemampuan dalam memanfaatkan, mengembangkan, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. 4). Pengembangan pranata yang mendukung peningkatan sumber daya manusia.

Sejalan dengan itu, maka organisasi diharapkan mampu merumuskan dan menyempurnakan strategi yang sudah ada, maka sosok seorang pemimpin diharapkan dapat berperan aktif dalam merumuskan metode dan menyempurnakan strategi yang sudah ada sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Seperti yang ditulis Gibson et al. (1997:263) dalam definisi kepemimpinan, bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antara perseorangan lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan organisasi. Dilihat dari pengertian ini maka jelas bahwa seorang pemimpin bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang dikatakan seorang pemimpin bila memiliki pengikut, yaitu orang atau sekelompok orang yang memiliki banyak perbedaan antara satu dengan lainnya. Faktor manusia inilah yang menjadi penyebab utama sulitnya pelaksanaan kepemimpinan. Oleh karena dalam suatu organisasi pasti ada unsur manusia maka dibutuhkan seorang pemimpin. Seorang pemimpin penting pada berbagai kondisi. Bahkan tidak diragukan lagi bahwa organisasi akan kurang efisien tanpa adanya seorang pemimpin, dan dalam beberapa kasus, organisasi tidak mampu untuk menyelesaikan tujuannya tanpa pemimpin (Gibson, 1997).

Menurut Hersey dan Blanchard (1993) Setiap pemimpin mempunyai cara maupun gaya tersendiri agar dirinya mampu diterima oleh anak buahnya maupun untuk mencapai target yang telah dibebankan kepadanya. Dalam kaitan ini Robins (1993) Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang atau karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Pada sisi lain, karyawan akan membentuk persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada di organisasi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinana melalui gaya kepimpinannya. Sementara itu menurut Thoha (1983:9) gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Jadi gaya kepemimpinan seseorang berbeda antara satu orang dengan yang lain karena perbedaan karakter maupun situasi yang diharapkan oleh masing-masing pemimpin baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Seorang pemimpin diharapkan untuk mampu memacu motivasi para karyawannya agar mereka dapat bekerja secara maksimal dan mendapatkan kepuasan atas apa yang telah mereka lakukan. Salah satu motif yang melatar belakangi kinerja karyawan adalah motif kepuasan kerja. Kepuasan kerja semakin meningkat seiring dengan persaingan dengan organisasi-organisasi bisnis lain. Luthans (1998:144) mengemukakan bahwa “Organisasi yang tidak mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawannya, akan menghadapi resiko penurunan produktivitas, meningkatnya turnover dan tingginya tingkat absensi karyawan, serta memungkinkan meningkatnya kecelakaan kerja, menurunnya kesehatan fisik dan mental karyawan”. Oleh karena itu organisasi bisnis perlu berupaya meminimalkan kemungkinan terjadinya risiko akibat ketidakpuasan kerja. Aspek-aspek kerja perlu dikelola dengan baik sehingga kepuasan kerja yang

tinggi dapat terwujud dan kemungkinan besar akan dapat mempengaruhi terhadap komitmen karyawan.

Menurut Robbins (1996:181) ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu ganjaran yang pantas, kerja yang secara mental menantang, rekan kerja yang mendukung dan kondisi kerja yang mendukung kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat abstrak dan relatif. Setiap karyawan belum tentu memiliki kesamaan pandangan dalam tingkat kepuasan. Namun secara umum dapat dikatakan bahwa semakin banyak aspek kerja yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya.

Setiap karyawan dituntut untuk selalu mempunyai komitmen pada organisasi. Karyawan diharapkan mencurahkan segala kemampuannya bagi organisasi dan bersedia untuk tidak meninggalkan organisasi selama tenaganya dibutuhkan. Newstrom dan Davis (1993:198) menyatakan bahwa komitmen pada organisasi mencerminkan kepercayaan karyawan pada misi dan tujuan organisasi, kemauan untuk mencurahkan tenaga bagi pencapaian tujuan organisasi dan berniat untuk terus bekerja di organisasi. Menurut Luthans (1998:148) berpendapat bahwa komitmen pada organisasi merupakan keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi tertentu, kemauan untuk mengarahkan segala tenaga atas nama organisasi, dan keyakinan yang pasti serta penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Komitmen pada organisasi juga memiliki konsekuensi-konsekuensi personal yang positif. Karyawan yang sangat lekat dengan organisasi cenderung menikmati keberhasilan karirnya dan kehidupan di luar pekerjaan. Komitmen merupakan sumber daya manusia yang potensial. Artinya karyawan memiliki kemampuan untuk mengkomitmenkan atau tidak mengkomitmenkan dirinya terhadap suatu hal. Hal ini

terjadi karena menurut Miles dalam Gomes (1997:40) bahwa manajemen tidak bisa membalas dengan uang semata-mata, karena manusia ingin balasan berupa perhatian pribadi, perlakuan baik, kesempatan untuk merasa dirinya penting dan dibutuhkan serta sebagai pelengkapannya yaitu gaji yang layak. Hal ini diharapkan datang dari pihak manajemen atau organisasi, sedangkan dari pihak karyawan sendiri diharapkan adanya hubungan interpersonal yang baik serta dukungan dalam penyelesaian pekerjaan, hubungan yang hangat dan akrab, kerjasama yang baik dan sebagainya.

Dengan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mengangkat motivasi para karyawan oleh pemimpin dalam hal ini dilakukan oleh para manajer agar dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan pada organisasi. Upaya peningkatan produktivitas akan dapat berhasil apabila terdapat kerjasama antara para pemimpin dan karyawan. Dengan mengetahui gaya kepemimpinan mana yang lebih disukai para karyawan untuk lebih memotivasi dalam berprestasi dan mendapatkan kepuasan dalam melakukan pekerjaan diharapkan organisasi akan tetap berjalan dan berhasil dalam mendapatkan keuntungan yang memadai.

Dengan mendasarkan pada beberapa pengertian diatas maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat diwujudkan melalui kemampuan memilih perilaku atau gaya kepemimpinan yang tepat berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan anggota organisasi atau bawahan. Berdasarkan tingkat perilaku atau kematangan itu perilaku atau gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat jenis perilaku, yang terdiri dari (1). G1 (menjelaskan), (2). G2 (menjajakan), (3). G3 (mengikutsertakan), (4). G4 (mendelegasikan). karakteristik pemimpin, keyakinan diri dan penggunaan tatik mempengaruhi yang dilakukan.

Pada penelitian ini, melihat gaya kepemimpinan situasional melalui pendekatan alternatif yaitu aspek-aspek kematangan karyawan yang dikaitkan dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan pada organisasi. Dengan pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lengkap terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan Bank Papua di Kota Jayapura. Pengamatan dilapangan menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan yang tinggi di kalangan karyawan yang ditunjukkan oleh tingkat absensi dan *labour turnover* yang mendekati nol. Bisnis bank selalu berada dalam lingkungan industri yang kompetitif. Perbankan yang efisien yang dikelola secara profesional akan berhasil merebut pasar. Di jaman yang semakin global ini, Bank Papua selalu berupaya mengoptimalkan *economic of scale*, menciptakan sinergi dalam menciptakan pendapatan (*revenue generation*) dan berusaha mendapatkan nasabah semaksimal mungkin dengan berlomba-lomba memberikan *premium service* akan dapat terwujud apabila adanya perpaduan antara kepuasan kerja, komitmen karyawan dan kematangan karyawan dengan pendekatan gaya kepemimpinan situasional di kalangan karyawan Bank Papua di Kota Jayapura.

Fenomena-fenomena diatas yang terjadi pada objek penelitian pada umumnya bersumber dari aspek gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen kerja yang diharapkan oleh karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka penelitian ini meneliti tentang **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Pada Atasan Dan Komitmen Organisasi Pada Level Staf Dan Level Non-Staf Bank Papua di Kota Jayapura.**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pokok-pokok masalah yang hendak diamati, dan pertimbangan bahwa penelitian yang menguji kesesuaian hubungan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen kerja karyawan pada level staf dan level non-staf Bank Papua. Meskipun tidak ada keterikatan langsung antara variabel diatas, tetapi dalam suatu organisasi berbagai faktor dapat mempengaruhi penggunaan gaya kepemimpinan situasional yang dipergunakan antara lain G1 (Memberitahukan), G2 (Menjajikan), G3 (Mengikutsertakan) dan G4 (Mendelegasikan). Kematangan bawahan dapat memiliki keterikatan langsung pada pemilihan gaya kepemimpinan, apabila ada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan dan kepuasan terhadap atasan akan menentukan baik tidaknya gaya kepemimpinan serta hal ini akan terkait dengan tingkat komitmen kerja karyawan Bank Papua di Kota Jayapura Provinsi Papua.

Dari apa yang diuraikan diatas disusun perumusan masalah untuk tulisan ini :

1. Apakah kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang terdiri dari G1 (Memberitahukan), G2 (Menjajikan), G3 (Mengikutsertakan), dan G4 (Mendelegasikan) dengan tingkat kematangan karyawan yang terdiri dari M1 (Rendah), M2 (Rendah ke Sedang), M3 (Sedang ke Tinggi), M4 (Tinggi), mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan baik pada karyawan level staf maupun non staf Bank Papua di Kota Jayapura,.
2. Apakah terdapat perbedaan pengaruh antara kesesuaian antara gaya kepemimpinan terdiri dari G1 (Memberitahukan), G2 (Menjajikan), G3 (Mengikutsertakan), dan G4 (Mendelegasikan) dengan tingkat kematangan karyawan yang terdiri dari M1 (Rendah), M2 (Rendah ke Sedang), M3

(Sedang ke Tinggi), M4 (Tinggi) terhadap kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan Bank Papua di Kota Jayapura.

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah diatas dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja karyawan level staf dan level non-staf Bank Papua di Kota Jayapura Provinsi Papua.
2. Menganalisis ada perbedaan gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan pada masing-masing level staf dan level non-staf pada Bank Papua di Kota Jayapura Provinsi Papua.

1.4. Mamfaat Penelitian

Metode gaya kepemimpinan situasional mempunyai peran yang cukup penting dalam pengambilan keputusan organisasional dan keputusan manajemen lainnya. Metode ini sering digunakan oleh atasan atau bawahan dalam mempengaruhi orang lain kearah tindakan yang diinginkan. Penggunaan metode alternatif akan sangat ditentukan oleh berbagai faktor, antara lain G1 (Memberitahukan), G2 (Menjajakan), G3 (Mengikutsertakan) dan G4 (Mendelegasikan) yang dimiliki dalam kesuksesan mempengaruhi atasan/karyawan. Penelitian tentang penggunaan metode gaya kepemimpinan situasional yang dikaitkan dengan kepuasan terhadap atasan dan komitmen kerja karyawan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi bagi praktisi dan akademisi khususnya bagi pengembangan topik ini.
2. Memberikan bukti empiris dalam kaitannya dengan tindakan kepemimpinan situasional dengan kesesuaian tingkat kematangan karyawan terhadap kepuasan kerja dan komitmen kerja karyawan serta faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan metode tersebut sehingga dapat memberikan kontribusi bagi efektifitas organisasi.
3. Menjadi bahan perbandingan bagi penulis lain yang akan melakukan studi yang sama, dan merupakan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya.
4. Bagi peneliti, menambah wawasan dan pengetahuan khususnya yang berhubungan dengan topik yang diambil.

1.5. Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini terbagi menjadi 5 (lima) bab, yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan, dan memberikan gambaran kegiatan penelitian. Masing-masing bab diuraikan dalam alinea berikut.

BAB I : Pendahuluan

Pada bab satu ini menyajikan latar belakang penelitian, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Pada bab kedua ini terdiri atas berbagai teori yang digunakan dalam penelitian ini, khususnya teori tentang gaya kepemimpinan situasional dan teori kepuasan kerja dan teori komitmen organisasi. Didalamnya tercakup uraian mengenai konsep-konsep dasar kepemimpinan

menurut teori sifat, kepemimpinan menurut teori perilaku, kepemimpinan menurut teori situasional, teori ketidaksesuaian, teori keadilan, teori dua faktor, komitmen organisasi, hasil penelitian terdahulu.

BAB III : Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian

Pada bab tiga ini menyajikan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Didalamnya tercakup uraian mengenai model hipotesis analisa jalur karyawan level staf, model hipotesis analisa jalur karyawan level non-staf.

BAB IV : Metode Penelitian

Pada bab empat ini akan dipaparkan pendekatan penelitian yaitu penelitian kuantitatif, identifikasi variabel yang menggunakan 4 (empat) variabel bebas yaitu kesesuaian gaya kepemimpinan, 3 (tiga) variabel terikat yaitu kepuasan pada atasan, 3 (tiga) variabel terikat yaitu komitmen organisasi, definisi operasional, prosedur penentuan sampel, reliabilitas dan validitas, model analisis menggunakan regresi linier berganda dan teknik analisis menggunakan program *statistic SPSS for windows 10.0*.

jenis dan sumber data menggunakan data primer dan sekunder

BAB V : Hasil Analisis dan Pembahasan

Pada bab lima ini berisi tentang gambaran perusahaan secara umum dan kondisi perusahaan secara singkat dan struktur organisasinya. Selain itu bab ini juga menguraikan deskripsi hasil penelitian, analisis

model dan pembuktian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian sesuai dengan masalah yang telah dirumuskan.

BAB VI : Simpulan dan Saran

Pada bab enam ini merupakan bab yang terakhir dalam penulisan tesis yang berisi tentang simpulan, implikasi, keterbatasan dari hasil penelitian dan hasil analisis yang telah dilakukan, serta saran-saran yang dapat penulis berikan bagi pihak yang berkepentingan pada khususnya dan bagi penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian yang telah dulu membahas dan meneliti kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan bawahan secara komprehensif maupun prespektif gaya kepemimpinan situasional menjadi dasar usulan penelitian ini pertama yang ditulis oleh :

1. Tikky S. Sutjiaputra (2004)

Penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kreativitas Guru Di Dalam Kelas Sesuai Dengan Persepsi Siswa Terhadap Kreativitas Siswa”, model regresi linier sederhana dengan metode pendekatan Least Squares. Kesimpulan dari pada penelitian ini adalah :

- (a) Secara uji statistik menunjukkan bahwa ketidak sesuaian dengan teori, khususnya mengenai pola hubungan antara gaya kepemimpinan G1 (Memberitahukan), G2 (Menjajakan), G3 (Mengikutsertakan), dan G4 (Mendelegasikan) dan kreativitas guru dengan kreativitas siswa diduga disebabkan oleh keterbatasan siswa dalam pengetahuan tentang gaya kepemimpinan dan kreativitas guru, sehingga siswa mempersepsikan sesuatu secara tidak tepat. Sementara.
- (b) Hasil analisis secara simultan ini dihasilkan koefisien determinasi (R^2) dari data yang ada menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu kesesuaian gaya kepemimpinan G1 (Memberitahukan), G2 (Menjajakan), G3 (Mengikutsertakan), dan G4 (Mendelegasikan), mampu menjelaskan variabel terikat yaitu kreativitas guru terhadap

keaktivitas siswa hanya sebesar 9,3% (Y), menunjukkan bahwa hubungan antara variabel gaya kepemimpinan secara keseluruhan dengan variabel kreativitas guru terhadap kreativitas siswa (Y) adalah sangat kuat dimana (R^2) sebesar 9,3%.

Perasamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

1. **Persamaan**

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan, teknik analisis yang digunakan juga sama yaitu teknik analisis regresi linier berganda.

2. **Perbedaan**

Perbedaan penelitian ini terletak pada : (1). Variabel terikat, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. (2) Subyek penelitian ini adalah karyawan level staf dan non-staf Bank Papua di Kota Jayapura.

Dengan melihat penelitian terdahulu, maka penulisan tesis yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan terhadap kepuasan pada atasan dan komitmen organisasi pada level staf dan non staf Bank Papua masih layak untuk dilakukan.

2.2 **Gaya Kepemimpinan**

Pembicaraan akan gaya kepemimpinan diawali dengan definisi kepemimpinan kemudian pendekatan teori-teori kepemimpinan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan.

2.2.1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni, tetapi sering pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu. Ada banyak definisi kepemimpinan, tergantung pada sudut pandang atau perspektif yang digunakan, misalnya dari perspektif individu dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Dibawah ini disajikan beberapa definisi kepemimpinan sebagai berikut : Robbins (1991) seperti yang ditulis Nawawi (2003:20) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.. Dilihat dari pendapat ini maka jelas bahwa seorang pemimpin memandang semua anggota kelompok atau organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Menurut Hersey dan Blanchard (1982:99), “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu”.

Menurut Thoha (1983:9) “kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain atau seni untuk mempengaruhi perilaku manusia, baik secara perseorangan maupun kelompok.

Untuk lebih mendalami pengertian kepemimpinan, dibawah ini akan dikemukakan beberapa definisi kepemimpinan lainnya seperti yang dikutip oleh Gary Yukl di dalam terjemahan Jusuf Udaya (1994:2), sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama (Hemhill & Coons, 1957)
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961).
- 3) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan (Rauch dan Behlin, 1984).
- 4) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran (Jacob & Jacques, 1990)

Dari berbagai pandangan tersebut di atas, memberi gambaran yang cukup luas dan mendalam tentang kepemimpinan. Beberapa rumusan lain yang dapat ditarik dari definisi di atas adalah :

1. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Aktivitas pemimpin antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

3. Aktivitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni dan bukan ilmu untuk mengkoordinasi dan memberikan arahan kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.
4. Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreatifitas lain, dan karena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai.
5. Pemimpin selalu berada dalam situasi sosial, sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu dengan individu atau kelompok dengan individu atau kelompok lain. Individu atau kelompok tertentu disebut pimpinan dan individu atau kelompok lain disebut bawahan
6. Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain, atau keduanya.

2.2.2 Teori-Teori Kepemimpinan

Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa studi kepemimpinan dapat didekati melalui 3 tiga pendekatan, maka disini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai pendekatan-pendekatan tersebut. Teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

2.2.2.1. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat

Teori sifat hampir sama dengan teori Great Man, meskipun berbeda dalam mengartikan bakat yang dimiliki seseorang pemimpin. Contoh yang populer adalah seseorang anak raja diasumsikan memiliki bakat ayahnya untuk menjadi raja atau sebagai pemimpin.

Menurut Cheser di dalam (Wahjosumidjo, 1992:46-47) membaginya dalam beberapa bagian (1). sifat-sifat pribadi yang meliputi : fisik, kecekapan, teknologi , daya tanggap, pengetahuan, daya ingat, imajinasi dan (2). sifat-sifat pribadi yang merupakan watak yang lebih subyektif, yakni keunggulan seorang pemimpin dalam keyakinan, ketekunan, daya tahan, keberanian. Sedangkan davis di dalam (Thoha, 1998:251-252) mengatakan bahwa ada empat sifat umum yang efektif, terdiri dari : (1). kecerdasan, (2). kedewasaan dan keluasan pandangan sosial, (3). motivasi diri dan dorongan, (4). sikap-sikap hubungan spesial. Selanjutnya Collons di dalam A. Dale Tempe (193:38) berpendapat bahwa sifat yang harus dimiliki pemimpin agar kepemimpinannya dapat mengefektifkan organisasi adalah (1). Kelancaran berbicara, (2). Kemampuan memecahkan masalah, (3). Pandangan kedalam masalah kelompok, (4). Keluwesan, (5). Kecerdasan, (6). Kesediaan menerima tanggung jawab, (7). Ketrampilan social, (8). Kesadaran akan diri sendiri dan lingkungannya. Selanjutnya pendapat lain dari Stogdill di dalam (Wahjosumidjo,1992:46-47) mengidentifikasi sejumlah karakteristik kepemimpinan yang terdiri dari (1). Ciri-ciri fisik, (2). Latar belakang sosial, (3). Intelegensia/kemampuan memecahkan masalah, (4). Kepribadian, (5). Ciri-ciri yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Menurut Hersey dan Blanchar yang dikutip oleh Nawawi (2003:76) mengatakan karakteristik pemimpin yang sukses terdiri dari (1). Cerdas, (2). Trampil secara konsep tual, (3). Kreatif, (4). Diplomatis dan taktis, (5). Lancar berbicara, (6). Memiliki pengetahuan mengenai tugas kelompok (organisasi), (7). Persuasive, (8). Memiliki ketrampilan social. Selanjutnya karakteristik pemimpin untuk mengefektifkan organisasi. Menurut Covey yang dikutip oleh Sanjaya dan Saputra (1997:141) mengatakan ada 8 karakteristik pemimpin untuk mengefektifkan organisasi terdiri dari (1). Mereka terus belajar, (2). Berorientasi pada pelayanan, (3).

Memancarkan energi, (4). Percaya orang lain, (5). Hidup seimbang, (6). Memiliki hidup sebagai suatu peluang, (7). Sinergi, dan (8). Berlatih untuk memperbaiki diri.

Dalam kaitan ini Hersey dan Blanchard di dalam (Nawawi 2003:76) menjelaskan bahwa dari berbagai pendapat mengenai sifat-sifat/karakteristik pemimpin dalam mengefektifkan organisasi melalui anggota-anggotanya, telah dilakukan penelitian yang menyimpulkan 4 (empat) sifat/karakteristik utama. Keempat karakteristik tersebut adalah :

1. Kecerdasan

Para pemimpin yang efektif atau pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya, pada umumnya (secara relatif) lebih cerdas dari pada pengikut/anggota organisasi.

2. Kematangan dan keleluasaan pandangan social

Para pemimpin yang efektif atau yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya pada umumnya (secara relatif) lebih matang emosinya dari pada pengikut/anggota organisasinya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi kritikal (sulit dan bermasalah). Di samping itu memiliki kemampuan dalam melakukan sosialisasi dengan orang lain khususnya anggota organisasi. Di samping itu juga memiliki keyakinan serta kepercayaan diri yang cukup tinggi.

3. Memiliki motivasi dan keinginan berprestasi.

Para pemimpin yang efektif atau yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya, pada umumnya (secara relatif) memiliki dorongan yang besar dari dalam dirinya untuk dapat menyelesaikan sesuatu secara sukses.

4. Memiliki kemampuan hubungan manusiawi.

Para pemimpin yang efektif, pada umumnya (secara relatif) mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat tergantung pada orang lain, khususnya

anggota organisasinya. Para pemimpin itu selalu mampu memahami orang lain dan berorientasi pada anggota organisasi (pengikut/bawahan).

Dalam perkembangannya dewasa ini fokus studi teori sifat lebih banyak diarahkan pada aspek motivasi kepemimpinan dihubungkan dengan kemampuan spesifik seorang pemimpin. Studi-studi tersebut berusaha memahami hubungan antara sifat-sifat yang perlu dimiliki dengan peran spesifik sesuai tipe dan posisi kepemimpinan yang berbeda-beda. Dari studi-studi tersebut telah diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Hubungan antara sifat-sifat dengan efektivitas kepemimpinan.

Dalam studi ini ditunjukkan sifat-sifat yang paling banyak kaitannya dengan aktivitas kepemimpinan. Diantaranya adalah tingkat kepercayaan diri yang tinggi, energik, inisiatif, dan kematangan emosi. Oleh karena itu kesuksesan seorang pemimpin menurut studi ini apabila berorientasi pada hasil, sangat tergantung pada sifat mampu melakukan pendekatan persuasive, menumbuhkan inisiatif pada anggota organisasi (pengikut/bawahan) dan berani menghadapi tantangan.

2. Hubungan antara karakteristik ketrampilan dengan efektivitas kepemimpinan.

Studi ini menghasilkan temuan bahwa ketrampilan sebagai karakteristik pemimpin merupakan kunci dari kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Ketrampilan dimaksudkan diperoleh dari hasil belajar berupa ketrampilan teknis (*technical skill*), kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal, yang ternyata sangat besar peranannya dalam mengefektifkan kepemimpinan.

3. Interaksi antara sifat-sifat dan pengaruhnya terhadap efektivitas kepemimpinan.

Kunci utama menurut studi ini dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif adalah kestabilan ide yang diartikan sebagai kebutuhan berprestasi (*need for achivement*), kebutuhan berafiliasi/bekerja sama (*need for affiliation*), rasa percaya diri, keberanian mengambil resiko, inisiatif dan ketegasan yang lebih penting dari pada mengikuti tinggi atau rendahnya kemampuan memimpin. Misalnya penyesuaian antara besarnya kekuasaan dengan kematangan emosi.

Disamping itu terdapat dua kelemahan pokok teori ini, yang mencakup (1). Tidak selalu ada relevansi antara sifat-sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan. (2). Situasi dan kondisi yang ternyata memerlukan sifat tertentu pula berbeda dari yang lain.

Di Indonesia masih banyak pihak yang menerima teori ini, dengan menetapkan persyaratan karakteristik atau sifat-sifat tertentu yang harus dimiliki oleh seorang calon pimpinan dan/atau pemimpin formal yang aktif. Contohnya menetapkan persyaratan seorang pimpinan harus memiliki karakteristik seperti bertaqwa pada Tuhan YME, sehat jasmani dan rohani, cakap, jujur, tegas, setia, cerdas, berani, berilmu, berdisiplin, bijaksana, manusiawi, bersemangat, efisien, bertanggung jawab.

Cara mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin dalam hubungan dengan kemampuannya mengefektifkan organisasi dalam teori sifat terus dilakukan, antara lain dengan menyetengahkan cara mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin dalam hubungan dengan kemampuan mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Cara-cara tersebut ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Melakukan identifikasi keefektifan atau ketidakefektifan kepemimpinan melalui kriteria eksternal, sebagai penilaian subyektif terhadap pemimpin. Misalnya kriteria sifat kejujuran dan keterbukaan (akuntabilitas), untuk mengetahui apakah pemimpin yang jujur juga merupakan yang terbuka, atau sebaliknya apakah pemimpin yang terbuka juga merupakan pemimpin yang jujur, kemudian didefinisikan apakah terdapat hubungan antara kedua karakteristik dalam kepemimpinan yang efektif.
- 2) Mengamati variabel demografi dihubungkan dengan kepribadian pemimpin. Variabel dimaksud antara lain usia, tinggi dan berat badan serta jenis kelamin, sedangkan variabel kepribadian seperti ambisi, otoritas, dan percaya diri.
- 3) Efektivitas kepemimpinan dapat didefinisikan dari ketidak efektifnya berdasarkan satu atau lebih sifat seperti diuraikan di atas. Dengan cara ini dapat diketahui sifat-sifat yang tidak ada pada seorang pemimpin sehingga mengurangi keefektifannya. Sifat yang tidak ada itu disebut sifat kritical (bermasalah), karena akan mengurangi efektivitas kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.2.2. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku

Teori Perilaku, teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan/atau gaya bertindak seseorang pemimpin. Dengan demikian berarti juga teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain keberhasilan seorang dalam mengefektifkan organisasi, sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah (memberikan instruksi), cara memberi

tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarah, cara menegakan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi/hukuman.

Sejalan dengan uraian-uraian di atas berarti pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi, yang terdiri dari (1). Orientasi pada tugas, dan (2) Orientasi pada orang/bawahan. Sehubungan dengan itu Stoner, et al. (1996:165) mengatakan bahwa pemimpin yang memiliki gaya berorientasi pada tugas, mengawasi anggota karyawan secara ketat untuk memastikan tugas-tugas dilaksanakan secara memuaskan. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada orang atau bawahan lebih mengutamakan melakukan pemotivasian diri dari pada mengendalikan bawahan.

Berikutnya berbeda dari pendapat-pendapat terdahulu. Menurut Likert yang dikutip oleh Nawawi (2003:82) mengatakan bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi lebih dapat dicapai dengan gaya kepemimpinan konsultatif dan partisipatif. Dalam gaya ini kepemimpinan dilakukan dengan lebih memberdayakan atau melibatkan bawahan dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian berarti juga Likert cenderung berpendapat bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi adalah gaya atau perilaku yang demokratis.

Sedangkan Blake yang dikutip Nawawi (2003:83) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif atau mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat diwujudkan dengan kombinasi perilaku atau gaya kepemimpinan orientasi pada tugas dan orientasi pada orang atau bawahan.

Untuk lebih memahami teori perilaku dalam kepemimpinan akan diketengahkan hasil beberapa studi lain yang mengenai perilaku atau gaya kepemimpinan, sebagaimana diuraikan berikut ini :

Teori-teori dan penelitian yang terkenal dengan pendekatan perilaku antara lain :

1. Teori X dan Y dari Douglas McGregor

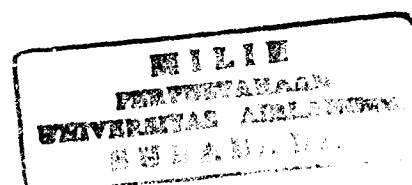
Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin dipengaruhi oleh anggapan-anggapan pemimpin terhadap sifat dasar manusia, anggapan-anggapan tersebut terbagi menjadi dua yaitu :

Anggapan Teori X :

1. Rata-rata pembawaan manusia malas, tidak suka akan pekerjaan dan cenderung untuk menghindarinya.
2. Agar orang mau menjalankan tugasnya, maka orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan dan diancam dengan hukuman.
3. Pada umumnya manusia lebih suka diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil dan menginginkan keamanan hidup diatas segala-galanya.

Anggapan Teori Y :

1. Bekerja adalah kodrat manusia, seperti halnya bermain dan beristirahat.
2. Pengawasan dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.
3. Keterkaitan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.
4. Rata-rata manusia dalam kondisi layak, belajar tidak hanya untuk menerima tapi juga bertanggung jawab.



5. Potensi besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreativitas dalam penyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
6. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

2. Studi Universitas Michigan

Universitas Michigan dalam penelitian mengenai perilaku kepemimpinan menemukan dua jenis perilaku yang terdiri dari (a). orientasi pada karyawan (*employee oriented*) dan (b). orientasi pada produktivitas (*production oriented*).

Selanjutnya Studi Universitas Michigan ini mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu. yang berorientasi pada karyawan menekankan aspek hubungan dari pekerjaan mereka. Mereka merasa, bahwa setiap pegawai adalah penting dan menaruh perhatian pada setiap orang. Pemimpin yang berorientasi pada pekerjaan menekankan pada hasil dan aspek-aspek teknis perusahaan. Para karyawan dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Studi Michigan ini hanya menguji dua. aspek kepemimpinan yaitu tugas dan perilaku orang.

3. Studi Universitas Ohio

Pada dasarnya hasil penelitian yang dilaksanakan oleh tim peneliti dari Universitas Ohio sama dengan hasil penelitian Universitas Michigan yang menyatakan adanya dua gaya kepemimpinan yaitu yang menyatakan adanya struktur inisiasi (perilaku tugas) dan yang menekankan pada konsiderasi (perilaku hubungan). Para pemimpin yang menekankan pada struktur inisiasi cenderung menetapkan hal-hal yang harus dilakukan bawahan ketika melaksanakan pekerjaan, sedangkan. pemimpin yang menekankan pada konsiderasi cenderung mempunyai perhatian yang

tinggi dalam pertimbangan bekerja keras untuk membina hubungan pribadi yang akrab dengan para pengikutnya.

Ciri-ciri Perilaku Kepemimpinan *Initiating Structure* menurut Sutarto (2001:83)

adalah :

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

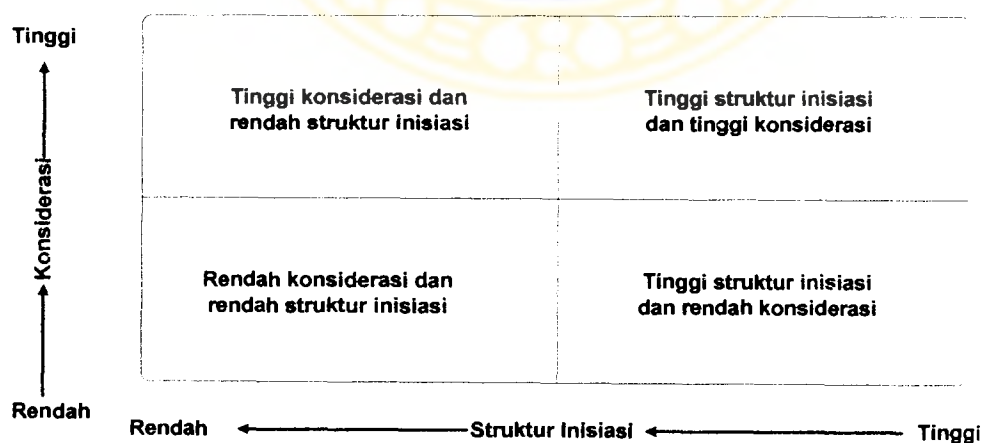
Ciri-ciri Perilaku Kepemimpinan *Consideration Structure* sebagai berikut :

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

. Selanjutnya dibentuk empat kuadran untuk menunjukkan variasi kombinasi *initiating structure* dan *consideration* utama, seperti yang ditunjukkan dalam gambar

2.1 berikut :

Gambar 2.1
Kepemimpinan Dari Studi Universitas Ohio



Sumber : Hersey dan Blanchard (1992 : 106)

5. Kisi Manajerial dari Robert R. Blake dan Jane S. Mouton

Blake dan Mouton di dalam (Luthans 1995:373) mengembangkan konsep kepemimpinan yang telah dilakukan Universitas Michigan dan Ohio yaitu konsep yang berorientasi pada, produksi (tugas) dan orang (hubungan). Mereka mengatakan bahwa orientasi terhadap produksi dan orang saling melengkapi dan bukan terpisah satu sama lain. Berdasarkan penelitian mereka, ada lima gaya kepemimpinan yang dapat ditunjukkan dalam gambar 2.2, yaitu sebagai berikut:

a. Tandus

Upaya minimum untuk menyelesaikan pekerjaan yang diperlukan sudah cukup untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

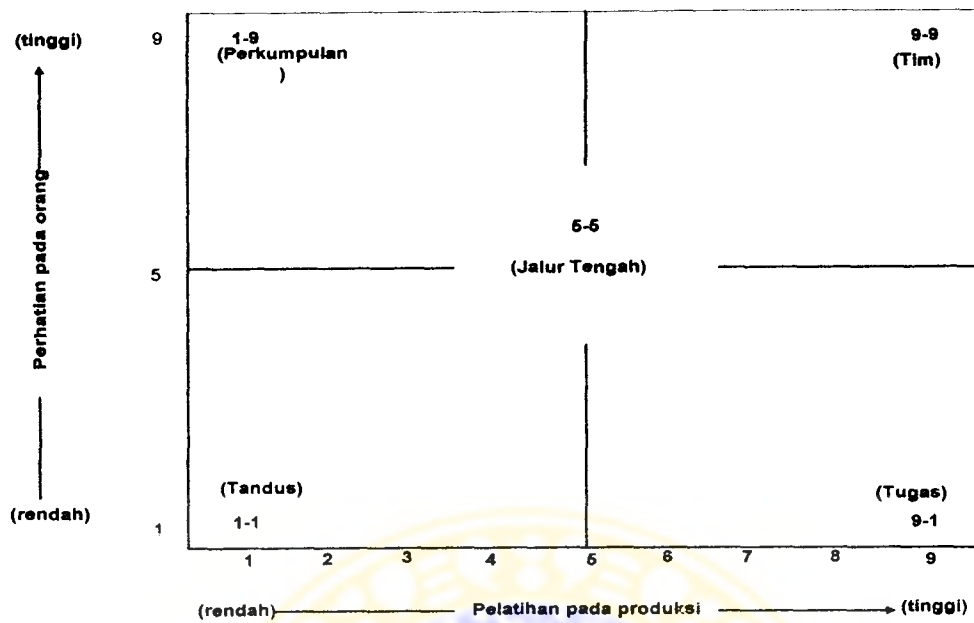
b. Perkumpulan

Perhatian sepenuhnya pada kebutuban orang-orang untuk memuaskan hubungan yang mengarah pada suasana organisasi yang bersahabat dan waktu kerja yang menyenangkan.

c. Tugas

Efisiensi hasil diperoleh dari pengaturan kerja sedemikian rupa sehingga hanya sedikit pengaruh unsur manusia.

Gambar 2.2
Gaya Kepemimpinan Manajerial



Sumber : Hersey dan Blanchard (1992 : 107)

d. Tim

Memberikan perhatian penuh baik pada produksi maupun semangat kerja karyawan, melalui penggunaan pendekatan partisipatif atau tim dalam pelaksanaan pekerjaan.

e. Jalan Tengah

Prestasi organisasi yang cukup dimungkinkan melalui penyeimbangan penyelesaian pekerjaan dan pada saat yang sama mempertahankan moril karyawan agar tetap pada tingkat yang memuaskan.

2.2.2.3. Kepemimpinan Menurut Teori Situasional dari Hersey dan Blanchard

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard (1992: 181) adalah didasarkan atas hubungan :

a. **Perilaku Tugas**

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

b. **Perilaku Hubungan**

Perilaku hubungan suatu tingkatan sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan bawahan, yaitu dengan cara mendengarkan dan memberikan dukungan atas pekerjaan yang dilakukan bawahan.

c. **Tingkat kematangan bawahan**

Kematangan bawahan diartikan sebagai besarnya kemampuan dan kemauan dari bawahan untuk menyelesaikan tugasnya. Seseorang yang matang dalam pekerjaan tertentu belum tentu matang dalam pekerjaan lain. Dalam hal ini yang dimaksud dengan kemampuan adalah pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan yang dimiliki individu atau kelompok untuk melaksanakan pekerjaan. Orang yang memiliki kemauan yang tinggi dalam bidang pekerjaan memiliki rasa keyakinan terhadap diri sendiri.

A. Tingkat Kematangan Pengikut

Terdapat empat macam tingkat kematangan yang merupakan kombinasi dari kemampuan dan kemauan tersebut, yaitu :

1. **Tingkat Kematangan rendah (M1)**

Karyawan yang memiliki tingkat kematangan rendah adalah mereka yang belum berpengalaman atau kurang memiliki kemampuan serta takut mengambil tanggung jawab. Mereka memiliki motivasi dan percaya diri untuk mempelajari pekerjaannya.

2. Tingkat Kematangan Rendah ke Sedang (M2)

Merupakan tingkat kematangan karyawan yang mulai berpengalaman atau memiliki kemampuan namun masih takut untuk mengambil tanggung jawab. Menurunnya kemauan ini disebabkan karena mereka merasa pekerjaannya ternyata tidak semudah yang dibayangkan semula. Mereka menjalani penurunan semangat dan kemauan untuk belajar.

3. Tingkat Kematangan Sedang ke Tinggi (M3)

Mereka yang sudah memiliki kemampuan tapi menjadi ragu-ragu untuk menggunakan kemampuannya untuk mengambil tanggung jawab. Mereka merasa ragu-ragu untuk mengerjakan tugas seorang diri dan tidak memiliki kepercayaan diri yang cukup. Mereka bertanya-tanya apakah mampu mengerjakan pekerjaan tersebut seorang diri atau tidak.

4. Tingkat Kematangan Tinggi (M4)

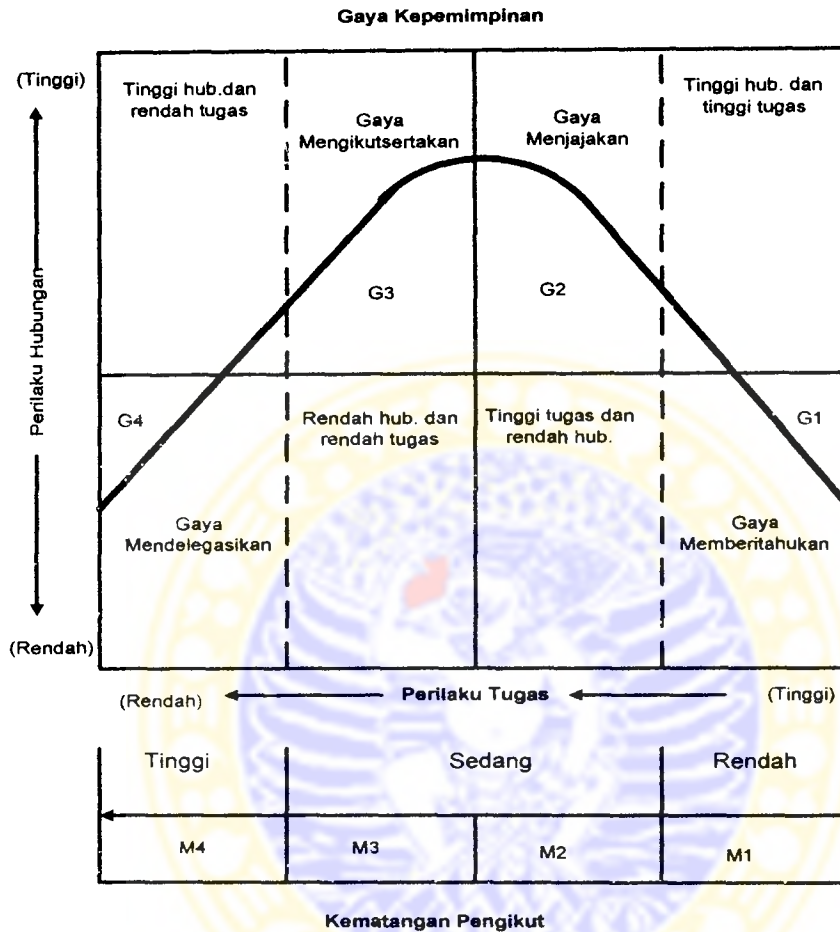
Dalam hal ini karyawan memiliki kemampuan dan berpengalaman serta berani mengambil tanggung jawab sepenuhnya. Mereka memiliki keyakinan diri untuk menjalankan tugas.

Konsep dasar dari kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard adalah bahwa dalam menerapkan gaya kepemimpinan terhadap seorang atau sekelompok orang pemimpin perlu memperhatikan tingkat kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhinya. Atau dengan kata lain gaya kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan sesuai dengan tingkat kematangan bawahannya, oleh karena itu menurut kepemimpinan situasional tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang dikatakan terbaik untuk seluruh kondisi dengan tingkat kematangan yang berbeda-beda.

Gambar 2.1. mencoba untuk menggambarkan hubungan antara kematangan bawahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan

pada saat pengikut bergerak dari keadaan tidak matang ke tingkat yang lebih matang, berdasarkan atas perilaku tugas dan perilaku hubungan pemimpin.

Gambar. 2.3.
Kepemimpinan Situasional



Sumber : Hersey dan Blanchard (1992 : 181).

B. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing tingkat kematangan tertentu mencakup kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tepat.

(1) Gaya Memberitahukan (G1)

Gaya ini digunakan untuk tingkat kematangan yang rendah (M1). Para bawahan tidak mampu tapi mau memikul dan siap untuk mempelajari tanggung jawabnya yang baru. Dengan demikian gaya memberitahukan yang

efektif memberi arahan dan supervisi yang spesifik dan jelas akan memiliki kemungkinan efektif paling tinggi dengan orang-orang yang berada pada tingkat kematangan ini. Dalam gaya ini terdapat perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan rendah.

(2) **Gaya Menjajakan (G2)**

Gaya ini cocok diterapkan pada tingkat kematangan karyawan dari rendah ke sedang (M2). Para karyawan mulai mampu tapi kemauan memikul tanggung jawab untuk melakukan mulai menurun. Dengan gaya menjajakan yang menyediakan perilaku direktif karena kemampuan bawahan yang belum sempurna, tetapi juga memberikan perilaku suportif untuk memperkuat kemauan dan antusiasme mereka, merupakan gaya yang paling sesuai dengan orang-orang yang berada pada tingkat kematangan ini. Kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi memberi arti bahwa pemimpin masih memberikan arahan dan mendengarkan keluhan serta ide-ide dari bawahan mengenai keputusan yang dibuat.

(3) **Gaya Mengikutsertakan (G3)**

Gaya ini sesuai bagi tingkat kematangan sedang ke tinggi (M3). Bahwa pada tingkat ini kemampuannya sudah tinggi tapi ragu-ragu untuk mau melakukan tugas yang diinginkan oleh pemimpin. Hal tersebut seringkali disebabkan oleh karena mereka memiliki keyakinan, namun tidak mau, keengganan mereka lebih merupakan masalah motivasi. Dengan demikian partisipatif yang suportif dan tidak terlalu direktif pada tingkat kematangan bawahan ini adalah yang paling sesuai. Gaya kepemimpinan dalam hal ini adalah kombinasi dari perilaku hubungan yang tinggi dari perilaku tugas yang rendah.

(4) Gaya Mendelegasikan (G4)

Gaya ini sangat tepat digunakan bagi bawahan dengan tingkat kematangan yang tinggi yang terdiri dari orang-orang yang mampu dan mau dengan penuh keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Gaya ini memberikan arahan dan dukungan yang rendah kepada para bawahan karena bawahan sudah berada pada level kematangan yang tinggi serta mampu dan mau melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh keyakinan atau dengan kata lain gaya ini mencakup perilaku hubungan dan perilaku tugas yang rendah. Meskipun pada gaya ini pimpinan masih ikut mengidentifikasi dan mendiskusikan masalah-masalah dan pemecahannya, tetapi tanggung jawab untuk pengambilan keputusan telah diserahkan pada bawahannya yang telah matang.

2.3. Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Atasan dengan Tingkat Kematangan Bawahan

Gaya kepemimpinan yang dilakukan diharapkan berdasarkan pada tingkat kematangan bawahan. Akan tetapi dalam suatu organisasi, tingkat kematangan yang dimiliki oleh setiap orang berbeda satu sama lain. Hal ini sangat tergantung pada tugas, fungsi atau tujuan tertentu yang ditugaskan kepada mereka. Oleh karena itu gaya kepemimpinan dituntut untuk menyesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.

Hersey dan Blanchard juga menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional tidak hanya mengajukan gaya kepemimpinan yang paling tinggi kemungkinan efektifitasnya bagi berbagai tingkat kematangan, tetapi juga menunjukkan kemungkinan berhasil dari gaya lainnya apabila pemimpin tidak dapat menerapkan gaya yang paling tepat.

Tabel 2.1
Gaya Kepemimpinan Yang Sesuai Dengan Berbagai Tingkat
Kematangan Bawahan

Level Kematangan	Gaya yang sesuai
M1 Rendah Tidak mampu dan tidak mau/tidak yakin	G1 Memberitahukan Perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan
M2 Rendah ke Sedang Tidak mampu tapi mau atau yakin	G2 Menjajarkan Perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
M3 Sedang ke Tinggi Mampu tapi tidak mau atau tidak yakin	G3 Mengikutsertakan Perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas
M4 Tinggi Mampu atau kompeten dan mau atau yakin	G4 Mendelegasikan Perilaku rendah hubungan dan rendah tugas

Sumber : Hersey dan Blanchard (1992 : 184)

Tabel 2.1. diatas menunjukkan gaya kepemimpinan situasional dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan bawahan dihubungkan dengan perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Dalam penyesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan, diuraikan masing-masing dari keempat gaya kepemimpinan dasar, tidak sekedar menguraikan dimensi-dimensi perilaku secara terpisah yang membentuk masing-masing gaya. Uraian keempat perilaku pemimpin adalah sebagai berikut :

Memberitahukan (G1) Adalah memberitahukan intruksi spesifik dan menyelia pelaksanaan pekerjaan secara seksama.

Menjajarkan (G2) Adalah menjelaskan keputusan dan memberi kesempatan bawahan memperoleh ide dan memudahkan dalam pengambilan keputusan.

Mengikutsertakan (G3) Adalah tukar menukar ide dan memudahkan dalam pengambilan keputusan.

Mendelegasikan (G4) Adalah mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan.

Kemungkinan berhasil dari masing-masing gaya bagi keempat tingkat kematangan bawahan ini tergantung pada sejauh mana gaya kepemimpinan terhadap berbagai tingkat kematangan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2.
Tingkat Efektifitas Masing-Masing Gaya Terhadap Berbagai Tingkat Kematangan

Kematangan	Gaya Terbaik Pertama	Gaya Terbaik Kedua	Gaya Terbaik Ketiga	Gaya tak Efektif
M1	G1	G2	G3	G4
M2	G1	G1/G3	-	G4
M3	G3	G2/G4	-	G1
M4	G4	G3	G2	G1

Sumber : Hersey dan Blanchard (1992 : 184)

Dengan demikian, kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian atau efektifitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para pengikut.

2.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja menyangkut berbagai hal, seperti emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja akan terwujud dalam perilaku dan semangat kerja seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya, akan lebih bersemangat dalam bekerja.

Salah satu hal yang dikhawatirkan dalam perusahaan adalah rusaknya kondisi perusahaan tersebut akibat rendahnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang rendah,

dalam bentuk yang lebih konkrit dapat mengakibatkan pemogokan, pelambanan kerja, kemangkiran dan pergantian karyawan. Seperti yang ditulis oleh As'ad (2003:103), Allen mengatakan : “Betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi, dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapai”.

2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap individu yang bekerja dalam sebuah organisasi sudah sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat dan menguntungkan bagi pribadinya. Pandangan anggota organisasi terhadap kondisi lingkungan kerjanya dan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja.

Menurut Blum di dalam (As'ad 2003:103) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan individu diluar kerja. Tiffin (1958) seperti yang dikutip oleh As'ad (2003:104) mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan dengan sesama karyawan.

Dalam kaitan ini Anoraga, (1998:125) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan yang berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, hubungan antara atasan dengan bawahan dan hubungan sesama karyawan.

Selanjutnya, Davis dan John (1990:105) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka yang berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku.

Demikian Mangkunegara (2000:117) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya.

Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan seseorang yang timbul bila keuntungan yang diperoleh dianggap sesuai dengan pekerjaannya yang dibebankan kepadanya.

2.4.2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Dalam lingkup yang terbatas ada 3 (tiga) macam teori kepuasan kerja yang lazim dikenal, yaitu : 1). Teori diskrepansi, 2). Teori keadilan, 3). Teori dua faktor dikenal menurut Wexley dan Yulk (1992:120) yaitu:

1. Teori Ketidaksesuaian

Menurut teori discrepansi, *“saticfaction or dissatisfaction with some aspect of the job depends on the discrepancy between what a person perceives he or she is getting and what is desired”* (Wexley and Yulk, 1984:56) seperti yang dituliskan As'ad dalam “Psikologi Industri”. Artinya bahwa seseorang akan merasa puas dengan pekerjaannya jika ada perbedaan antara yang diinginkan dengan kenyataan yang dihadapinya, dan tidak puas apabila apa yang diperoleh kurang sesuai dengan apa yang diinginkannya.

2. Teori Keadilan

Menurut Gibbson et al. (1996: 107-108) menjelaskan bahwa inti sari dari teori keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka dan imbalan mereka dengan usaha dan imbalan yang diterima orang lain dalam situasi kerja yang serupa. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan pada asumsi bahwa individu itu

dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Orang bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi.

Empat istilah dalam teori ini adalah :

- a. Orang atau individu yang merasa diperlakukan secara adil atau tidak.
- b. Perbandingan dengan orang lain : setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh orang sebagai perbandingan mengenai rasio dari input dan perolehan.
- c. Masukan : Karakteristik individual yang dibawa serta oleh ke pekerjaan yang dapat dicari (misalnya ketrampilan, pengalaman belajar) atau alami (misalnya umur, jenis kelamin, suka).
- d. Perolehan : Apa yang diterima oleh orang dari pekerjaan (misalnya, penghargaan, tunjangan, upah).

Keadilan atau ekuitas terdapat apabila karyawan merasa bahwa rasio dari usaha mereka terdapat perolehan (imbalan) sama dengan rasio seseorang mengenai usaha terhadap perolehan mungkin dapat lebih besar atau lebih kecil dari pada rasio orang lain. Bertitik tolak dari sumber dan intensitas tidak adilan dapat diikuti beberapa arah tindakan itu. Orang mungkin berusaha menaikkan atau menurunkan perolehan mereka jika, perolehan itu lebih rendah dari perolehan orang lain yang dijadikan perbandingan. Atau mereka mungkin menaikkan atau menurunkan input mereka dengan menambah atau mengurangi usaha mereka. Jika arah tindakan ini tidak mungkin maka orang akan menjauhkan diri dari situasi pekerjaan, sehingga perasaan mereka tidak terus-menerus tertekan.

3. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Menurut Herzberg di dalam (Hasibuan 2003:157) menyebutkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu :

Pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan. Hal ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman lahiriyah. Faktor faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan bermacam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (Dissatisfier = faktor higienis) dan tingkat absensi karyawan serta turnover akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan agar kepuasan dan kegairahan kerja karyawan dapat ditingkatkan.

Kedua, faktor pemeliharaan ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi ini tidak ada maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan Satisfier atau motivators yang meliputi : a) Prestasi, b) Pengakuan, c) Pekerjaan itu sendiri d) Tanggung jawab e) Kemajuan dan f) Pengembangan potensi individu.

Dari uraian yang telah dikemukakan diatas diketahui bahwa masih ada beberapa faktor lain yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja seperti kesempatan untuk maju, keamanan dan keselamatan kerja, situasi dan kondisi kerja, penyelia dan supervisi, aspek sosial dari pekerjaan dan komunikasi.

Dalam penelitian tentang hubungan kepemimpinan dan kepuasan kerja, Nursyiwani dan Sanusi (1989) maupun Pormosidhi (1990) menyebutkan sejumlah indikator untuk mengoperasionalkan konsep kepuasan kerja yang meliputi : 1). Rasa aman bekerja dalam kelompok, 2). Kepuasan terhadap atasan, 3). Kepuasan terhadap pekerjaan, 4). Kepuasan atas gaji yang diterima dibandingkan dengan keahlian dan usaha yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan, 5). Kepuasan atas kemajuan yang dicapai sekarang, 6). Kepuasan atas kesempatan untuk maju dalam organisasi dimasa yang akan datang. Sementara itu Gilmer, (1977:399-422) secara langsung mengaplikasikan secara lebih detail dengan mengemukakan unsur-unsur kepuasan kerja yang umumnya terjadi di banyak perusahaan sebagai berikut :

1). Kesempatan untuk maju

Yang ditekankan disini adalah ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengaiaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja. Pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi membuka peluang bagi peningkatan karier karyawan.

2). Keamanan dan keselamatan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja. Keadaan atau kondisi kerja yang aman seperti kesesuaian penggunaan alat-alat kerja yang terstandar, cara pemakaian yang benar dan sesuai dengan petunjuk-petunjuk keselamatan kerja diakui berpengaruh terhadap perasaan seseorang selama bekerja.

3). Situasi dan kondisi kerja

Kepuasan kerja ditentukan oleh seberapa jauh perusahaan dan manajemen mampu menciptakan situasi dan kondisi kerja yang stabil dan mengairahkan.

Kebijakan perusahaan (*company policy*) yang menyertai perubahan-perubahan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pegawai.

4). Kepemimpinan dan supervisi

Semua peranan manajemen mempunyai tanggung jawab supervisi. Tugas supervisi adalah untuk memimpin dan mengendalikan suatu kelompok sebagai anggota dari kelompok itu dengan melakukan sebagian dari tanggung jawab yang didelegasikan ke bawah dari tingkat hirarki dalam sebuah organisasi.

5). Aspek sosial dalam pekerjaan

Keterlibatan atau partisipasi dalam proses kerja serta penggunaan waktu setelah jam kerja untuk aktivitas sosial dapat menambah kebanggaan dan meningkatkan semangat kerja pegawai. Hubungan antara rekan kerja memperkuat tim kerja yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas kerja.

6). Komunikasi

Komunikasi yang lancar antara sesama rekan kerja dan pihak manajemen diketahui banyak dipakai sebagai alasan menyukai jabatan tertentu. Dalam hal ini adanya kesediaan atasan menjadi pendengar yang baik dan adanya pemahaman dan pengakuan terhadap prestasi karyawan sangat berpengaruh terhadap timbulnya rasa puas kerja.

Demikian sejumlah faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Secara sistematis faktor-faktor tersebut dapat dirangkum ke dalam beberapa indikator yang akan diteliti untuk melihat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja yaitu faktor kesempatan untuk maju, keamanan dan keselamatan kerja, situasi dan kondisi kerja, kepemimpinan dan supervisi, aspek sosial dalam pekerjaan dan komunikasi.

2.4.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Organisasi.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang nampak dalam setiap pekerjaan yang dilakukan para karyawan. Perilaku seorang karyawan akan berubah, sesuai dengan perubahan yang ingin diterapkan oleh para pemimpin serta bagaimana pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya. Jalannya perubahan tersebut akan bisa sangat cepat, lamban atau statis semua bergantung pada karyawan dan bantuan para pemimpin untuk mempengaruhi dan memberi contoh nyata kepada karyawan, serta adanya peran serta didasarkan pada saling pengaruh antara 1). Sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang pemimpin berikan; 2). Sejumlah pendukung emosional (perilaku hubungan) yang pemimpin berikan; dan 3). Tingkat kesiapsiagaan (kematangan) yang para bawahan tunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasaran.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang dominan ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi. Serta adanya perpaduan antara kebutuhan karyawan, kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

Dalam kaitan ini Siagian (1994:145), mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh para bawahannya sehingga gerak dari posisi sekarang ke posisi yang diinginkan di masa yang akan datang dapat berlangsung dengan mulus.

Sedangkan Bass yang dikutip Locke (1997:85), menjelaskan dalam bukunya yang diterjemahkan dengan judul "Esensi Kepemimpinan", lebih menekankan pada

efek yang ditimbulkan oleh para pemimpin terhadap para karyawannya. Karyawannya merasa percaya yang lebih dari seharusnya dilakukan pimpinan dapat mentransformasikan karyawannya melalui :

1. Membuat bawahan makin sadar akan pentingnya hasil pekerjaan.
2. Melibatkan mereka dalam hal meningkatkan *self interest* demi kemajuan organisasi.
3. Mengakomodasi keinginan-keinginan bawahan.

Untuk itu peran seorang pimpinan sangat membantu berjalannya komunikasi diantara bawahan dan atasan, karena dengan terciptanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja akan membuat para bawahan dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang diharapkan karyawan.

2.5. Komitmen Organisasi

Konsep tentang komitmen karyawan terhadap organisasi ini (disebut pula dengan komitmen kerja), yang mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi, berkembang dari studi awal mengenai loyalitas karyawan yang diharapkan ada pada setiap karyawan. Komitmen kerja dan komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya.

2.5.1. Aspek-Aspek Komitmen Pada Organisasi

Menurut Steers, (1985:50) menyatakan bahwa komitmen menyangkut tiga aspek meliputi:

1. Identitas

Identitas yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga

mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan tujuan organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktifitas-aktifitas kerja penting untuk dipertahankan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan atau dengan teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi karyawan dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan. Hal ini dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka karyawan merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi dan konsekuensinya karyawan merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang karyawan ciptakan. Hasil riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula.

3. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu karyawan akan mengorbankan kepentingannya pribadi tanpa mengharapkan apapun.

Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana karyawan bekerja. Hal ini dapat diupayakan, bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan didalam organisasi tempat karyawan tersebut bergabung untuk bekerja.

Steers mengemukakan :

“....identifikasi tersebut dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi sehingga juga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan. Untuk itu perlu diciptakan suasana saling percaya dan saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi sehingga masing-masing menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan pihak lain”.

Bila karyawan sanggup dan memahami tujuan organisasi yang ingin dicapai, maka akan lebih mudah bagi pihak organisasi untuk melibatkan karyawan dalam kehidupan organisasi. Keadaan ini tentunya harus disertai dengan adanya persamaan nilai-nilai yang ada dalam organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki karyawan sendiri. Selanjutnya, karyawan akan memiliki kepercayaan dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi sekaligus sebagai perwujudan dirinya. Sebagai konsekuensi akhir karyawan akan bersedia mengarahkan usahanya untuk kepentingan organisasi yang sekaligus merupakan kepentingan dirinya.

Adanya perasaan bahwa tujuan organisasi sebagai keseluruhan telah menyatu dengan tujuan akhir individu merupakan bekal karyawan untuk dapat mempunyai kesediaan yang positif terhadap organisasi. Selanjutnya organisasi akan mempunyai peluang untuk tumbuh dan berkembang pada masa yang akan datang, dimana karyawan mempunyai kesempatan yang luas untuk mengembangkan potensi-potensinya menjadi kemampuan yang nyata.

Dalam kaitan ini Sutarto, (1989:297) menyatakan bahwa :

“Adanya partisipasi dalam berbagai pembuatan keputusan dapat menumbuhkan sikap karyawan, bahwa apa yang diputuskan itu merupakan keputusan bersama. Sebagai konsekuensinya, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama dan menjadikan para karyawan merasa terikat dengan apa yang mereka putuskan”.

Oleh karena itu agar karyawan dapat ikut terlibat di dalam kehidupan organisasi, penting sekali memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyumbangkan pengetahuannya demi pencapaian tujuan organisasi. Hal ini disebabkan karyawan yang telah memutuskan untuk bekerja juga menginginkan keterlibatannya dalam kehidupan organisasi. Ikut sertanya karyawan ini akan mempengaruhi juga usaha karyawan mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sekaligus pribadi karyawan tersebut.

Sementara itu, Greenberg dan Gerald (1993:176) menjelaskan bahwa komitmen menyangkut tiga aspek yang diuraikan sebagai berikut :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
Untuk menciptakan kepercayaan dan penerimaan karyawan pada organisasi, hendaknya organisasi tersebut mampu memahami apa yang sebenarnya disukai untuk mengintegrasikan kebutuhan pribadi mereka dengan tujuan organisasi, sehingga mereka dapat mengidentifikasi diri dengan sasaran dan tujuan organisasi.
2. Kemampuan untuk mengusahakan kepentingan organisasi.
Pada konteks ini yang diharapkan adalah partisipasi. Melalui partisipasi karyawan diharapkan dapat bekerjasama secara baik dengan pimpinan mereka atau dengan rekan sekerjanya, ikut ambil bagian dan ambil peran

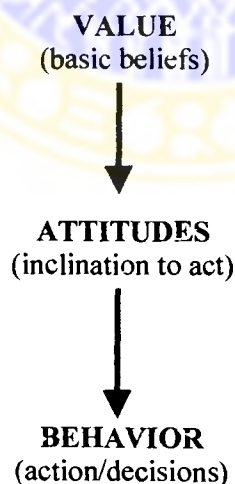
menyumbangkan gagasan dan tenaga dalam mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan keputusan yang telah disepakati.

3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan jadi anggota organisasi.

Karyawan yang menunjukkan komitmen kerja pada organisasi agar dapat memberikan sumbangan bagi pencapain tujuan yang mereka yakini, inilah yang disebut “loyalitas” kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal penting untuk menunjang komitmen karyawan pada pekerjaannya sekaligus pada organisasi tempat ia bekerja. Berknaan dengan hal ini, loyalitas yang ditunjukkan oleh setiap karyawan merupakan manifestasi dari komitmen karyawan pada organisasi.

Dari paparan di atas nampak bahwa komitmen organisasi bukan hanya kesetiaan pada organisasi, tetapi suatu proses yang berjalan dimana karyawan mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan prestasi kerja karyawan yang tinggi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap karyawan, bagaimana juga akan menentukan perilakunya sebagai perwujudan dari sikap (gambar 2.4)

Gambar : 2.4
Hubungan antara Nilai, Sikap dan Perilaku



Sumber : Keith Davis, William Frederick, 1984.

2.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Pada Organisasi

Menurut Mowday, Porter dan Steers di dalam Roberts dan Hunt (1991:147) mengemukakan 4 (empat) faktor utama yang mempengaruhi komitmen pada organisasi meliputi:

a. Karakteristik personal

Penelitian menunjukkan bahwa umur dan masa jabatan yang merupakan karakteristik personal berhubungan secara positif dengan komitmen. Semakin orang bertambah tua dan berpengalaman dalam pekerjaannya, komitmen mereka semakin meningkat. Latar belakang pendidikan, selain latar belakang budaya, dalam beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan dengan komitmen. Selain itu berbagai sikap personal juga berhubungan dengan komitmen, diantaranya minat hidup yang berorientasi kerja, motivasi berprestasi dan rasa bersaing.

b. Karakteristik peran dan pekerjaan

Beberapa karakteristik peran kerja berhubungan dengan komitmen. Lingkungan kerja secara positif berhubungan dengan komitmen, mungkin karena lingkup kerja yang lebih luas lebih menantang daripada lingkup kerja yang sempit. Komitmen menjadi lebih tinggi jika orang mempunyai tanggung jawab yang besar pada pekerjaan yang mereka lakukan, dan menjadi lebih rendah jika orang tidak bisa berkembang karena kesempatan promosi yang terbatas. Konflik peran yang berlebihan berhubungan secara negatif dengan komitmen. Jadi, jika seseorang mempunyai pekerjaan yang luas maka komitmen akan menurun.

c. Karakteristik Struktur

Karakteristik struktur organisasi menggambarkan berbagai pengaturan struktural organisasi akan mempengaruhi karyawan. Karakteristik struktural

ini berkaitan dengan formalisasi, ketergantungan sosial dan desentralisasi yang kesemuanya berhubungan dengan komitmen.

Pengalaman kerja berhubungan dengan komitmen termasuk keterlibatan sosial, ketergantungan organisasional, kepentingan personal terhadap organisasi, pembayaran yang adil dan norma kelompok sehubungan dengan kerja keras.

Sementara itu Greeberg dan Baron, (1993:176) menambahkan dua faktor lain yang mempengaruhi komitmen yaitu adanya kesempatan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan dan perlakuan organisasi terhadap karyawan baru. Kesempatan alternatif pekerjaan berkaitan dengan kesempatan individu untuk memperoleh pekerjaan lain. Sementara perlakuan organisasi terhadap karyawan baru dapat mempengaruhi komitmen, karena organisasi dapat melakukan berbagai hal untuk membantu karyawan baru mempelajari struktur perusahaan dan menjadi anggota yang produktif dalam organisasi.

Selanjutnya yang dimaksud komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Penjabaran dari konsep ini diadaptasikan dari pendapat Lincolns (1989:89-106) dan Bashaw & Grant (1994:48) yang meliputi kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi.

a). **Kemauan karyawan**

Kemauan karyawan untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen karyawan. Berkaitan dengan hal tersebut dalam kamus Besar Bahasa Indonesia (1990:567), kemauan menunjukkan pada keinginan karyawan untuk

berbuat dan melaksanakan sesuatu dengan sungguh-sungguh. Dengan adanya kemauan dari para karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memprediksikan tingkah laku karyawan, dalam hal ini adalah tanggung jawabnya pada perusahaan (Neale dan Nortoft, 1990:194). Disamping itu karyawan akan mempunyai perasaan ikut memiliki perusahaan sehingga mereka bertanggung jawab, baik untuk kemajuan dirinya sendiri maupun perusahaan. Mereka akan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya tepat pada waktunya dan berani menanggung resiko dari keputusan yang diambil.

b). Kesetiaan karyawan

Secara umum kesetiaan menunjukkan kepada tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Musaneff,1990:208). Karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sudah di sepakati bersama.

c). Kebanggaan karyawan

Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaan. Sesuai dengan makna yang terdapat dalam kamus Besar Indonesia, kebanggaan berkaitan dengan perasaan yang berkaitan dengan kepuasan diri atas sesuatu keunggulan (Kamus Besar Indonesia (1990: 75). Dalam kerangka komitmen kebanggaan karyawan pada organisasi disebabkan antara lain karyawan merasa yang di perlukan. Disamping itu karyawan menyadari bahwa perusahaan mempunyai citra yang baik di masyarakat. Lebih jauh karyawan akan semakin yakin

bahwa perusahaan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi.

2.5.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi

Pekerja yang mempunyai komitmen tinggi sangat dibutuhkan untuk menciptakan tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan membina dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan mempertimbangkan peranan komitmen terhadap hasil yang diharapkan baik oleh karyawan maupun oleh organisasi, beberapa aspek yang dapat dikategorikan sebagai faktor penentu komitmen perlu diidentifikasi.

Berdasarkan studi yang telah dilakukan Steers, (1991:85) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen, meliputi :

“(1) Ciri pribadi pekerja, termasuk juga masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhannya (seperti kebutuhan untuk berprestasi); (2) Ciri pekerja, seperti : identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja; dan (3) Pengalaman kerja, seperti : keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja-pekerja lain membicarakan dan mengutarakan perasaan mereka mengenai organisasi”.

Selanjutnya tentang penentu komitmen Buchana dalam Gibbson, et al. (1990:184) berpendapat :

“Dari organisasi besar melaporkan beberapa faktor yang secara nyata mempengaruhi komitmen organisasi : (1) pentingnya pribadi; pengalaman diperlukan sebagai anggota organisasi berharga meningkatkan komitmen; (2) perwujudan harapan (*realization of expectation*); para manajer yang mampu memenuhi harapan karena organisasi, organisasi memenuhi janjinya dilaporkan lebih berkaitan; (3) tantangan pekerjaan (*job challenge*); penugasan pekerjaan yang menantang, menarik dan berharga diri nampak memperkuat komitmen”.

Untuk meningkatkan komitmen pekerja, berdasarkan pendapat Buchanan, organisasi perlu memenuhi harapan pekerja baik itu keinginan untuk di hargai

keberadaannya dalam organisasi, maupun harapan agar diberikan kesempatan untuk mengembangkan prestasi dengan jalan memberi tanggung jawab kepada karyawan tentang pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi dapat dilihat dari dua faktor, yaitu karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan.

1. Karakteristik Individu

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi, individu-individu tersebut mempunyai latar belakang yang berbeda diantaranya adalah pengalaman kerja dan kebutuhan yang pada akhirnya memberi ciri-ciri tertentu pada setiap individu. Berkaitan dengan karakteristik individu, Thoha (1992:34), berpendapat bahwa individu membawa kedalaman tuntutan organisasi, kemampuan kepercayaan pribadi, penghargaan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya, ini semua adalah karakteristik yang dipunyai individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya.

Sementara itu Bashaw dan Grant (1994:43), mengemukakan beberapa ciri-ciri pribadi meliputi : jenis kelamin, status perwakilan, usia, pendidikan, pendapatan keluarga dan masa jabatan. Sejalan dengan hal diatas Robbin (1996:78) mengemukakan beberapa karakteristik pribadi yaitu meliputi umur, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja.

Beberapa pendapatn diatas, karakteristik individu dalam penelitian ini dilihat dari usia, pendidikan dan pengalaman kerja.

a). Usia

Beberapa penelitian non-penjualan menemukan bahwa usia secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi (Hunt, et al. 1985) semakin tua usia karyawan nampaknya cenderung lebih berkomitmen daripada yang muda. Diungkapkan pula oleh Werbel dan Bedeian (1989) bahwa makin tua usia karyawan maka makin kecil kemungkinan berhenti dari pekerjaan. Selanjutnya dikatakan Robbin (1996:79) bahwa makin tua usia pekerja makin sedikit kesempatan mendapatkan pekerjaan alternatif disamping itu pekerjaan yang tua cenderung rendah tingkat absensi yang dapat dihindari, artinya mereka hanya akan absen jika sakit.

b). Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan, seperti dikatakan Dharme dan Agus (1985:106-129), bahwa pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang. Selain itu, pendidikan merupakan suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia untuk berfikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya.

Dalam kaitannya dengan komitmen pekerjaan maka pendidikan yang memadai dan sesuai akan memudahkan menempatkan pekerjaan pada bidang pekerjaan yang memungkinkan pekerja dapat mengembangkan kemampuannya, untuk mencapai tujuan pribadinya sehingga akan dapat meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Seperti yang dikatakan Steer (1991:1443), bahwa “para manajer dapat

berusaha membina komitmen dengan menempatkan para pekerja dalam situasi yang membuka kesempatan bagi mereka untuk mencapai tujuan-tujuan yang berarti bagi mereka”.

c). Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi yang berbeda-beda, sehingga pengalaman kerja yang dimilikinya berbeda pula. Hal ini disebabkan setiap pekerja mempunyai pengalaman dari pekerjaan yang telah diselesaikannya berulang-ulang. Menurut pendapat Siagian (1992:52), menyatakan bahwa ”Pengalaman kerja menunjukkan berapa lama agar supaya karyawan bekerja dengan baik”. Disamping itu, pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki oleh seorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut (Sunuharjo, 1996:27).

Dengan demikian, masa kerja merupakan salah satu faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu misalnya : alasan seseorang yang telah lima belas tahun atau lebih dalam memandang suatu situasi sungguh berbeda dengan karyawan yang baru bekerja setahun.

Oleh karena itu pengalaman kerja yang telah didapatkan oleh seorang karyawan akan dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi memungkinkan mendapatkan imbalan yang lebih tinggi baik intrinsik maupun ekstrinsik. Sehingga akan memperkuat dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

2. Karakteristik Pekerjaan

Menurut Hackman dan Oldham di dalam (Mathis dan Jackson, 2001: 94-96), mengidentifikasi lima dimensi karakteristik penting suatu pekerjaan yang disebut model karakteristik pekerjaan. Berikut adalah penjelasan dari setiap karakteristik :

a). Ragam Keahlian

Perluasan dari pekerjaan yang membutuhkan beberapa aktivitas yang berbeda untuk penyelesaian tugas yang sukses menandakan ragam keahliannya. Misalnya jenis kemampuan yang rendah ada ketika tenaga kerja lini perakitan melakukan dua tugas sama secara berulang. Makin banyak kemampuan yang diperlukan, makin berarti pekerjaan tersebut.

Keanekaragaman kemampuan dapat ditingkatkan dalam beberapa cara. Rotasi pekerjaan dapat menghilangkan kemonotonan dari pekerjaan rutin dengan cakupan yang kecil dengan cara menukar orang dari pekerjaan ke pekerjaan. Perluasan pekerjaan juga demikian.

b). Identitas Tugas

Adalah pekerjaan dari seluruh unit kerja dan dikerjakan dari awal sampai selesai dan hasilnya dapat dilihat. Misalnya satu perusahaan mengubah proses layanan pelanggannya sedemikian hingga saat pelanggan menelepon dengan mengadakan suatu masalah, seorang tenaga kerja pelayanan pelanggan, menangani banyak atau semua segi dari masalah mulai dari pemeliharaan sampai pada perbaikan.

c). Signifikan Tugas

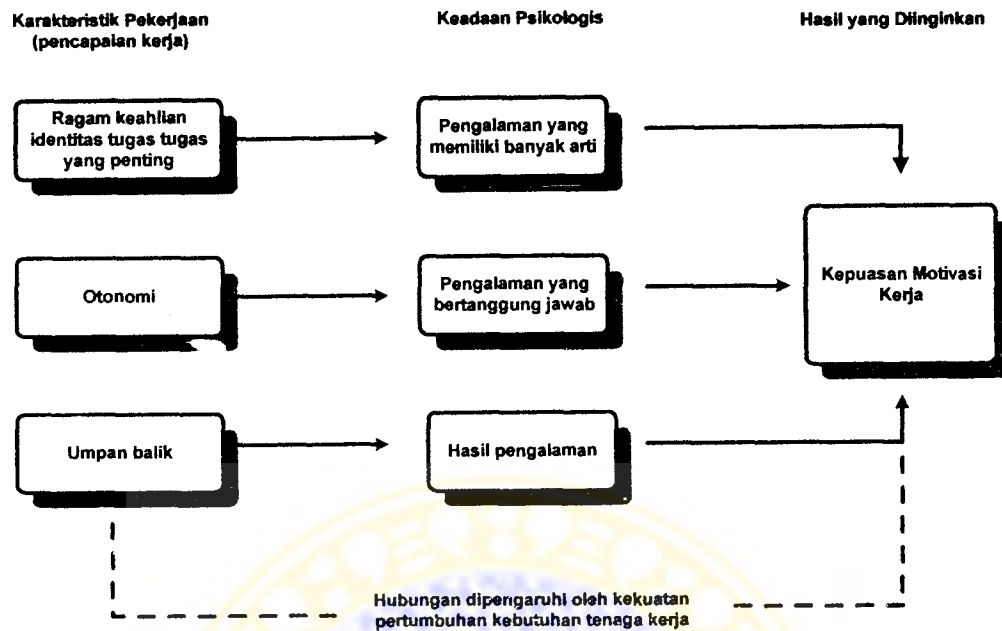
Besarnya pengaruh dari pekerjaan terhadap orang lain menandakan signifikan tugasnya. Suatu pekerjaan lebih berarti jika itu penting bagi orang lain untuk beberapa alasan. Misalnya seorang prajurit merasakan telah menyelesaikan tugasnya ketika membela negaranya dari ancaman yang sesungguhnya daripada hanya latihan persiapan jika bahaya muncul.

d). Otonomi

Tingkat kebebasan dan keleluasaan individu dalam pekerjaan dan jadwalnya disebut otonomi. Lebih banyak otonomi membuat rasa tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaan lebih besar. Usaha-usaha untuk meningkatkan otonomi membawa kepada apa yang disebut dengan memperkaya pekerjaan oleh Herzberg. Misalnya tindakan yang meningkatkan otonomi termasuk memberikan kebebasan dan kekuasaan sehingga tenaga kerja dapat melakukan tugasnya dan menambahkan rasa tanggung jawab tenaga kerja untuk pekerjaan dengan mengurangi kendali eksternal.

Gambar 2.5. menunjukkan bahwa macam-macam kemampuan, identitas tugas, dan arti tugas mempengaruhi berartinya pekerjaan. Otonomi merangsang tanggung jawab, dan umpan balik memberikan pengetahuan akan hasil.

Gambar 2.5
Model Karakteristik Pekerjaan



Sumber : Mathis & Jackson, 2001

2.5.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi.

Menurut Robbins (1996:152) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi merupakan pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Lebih lanjut Gilmer menegaskan bahwa komitmen karyawan akan sangat bergantung pada kesempatan untuk maju, keamanan dan keselamatan kerja, situasi dan kondisi kerja, kepemimpinan dan supervisi, aspek sosial dalam pekerjaan dan komunikasi. Selain itu kepuasan kerja akan berdampak pada produktivitas kerja karyawan, komitmen karyawan untuk tetap loyal dan tidak melakukan kemangkiran. Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen karyawan juga dikemukakan oleh Luthan (1998:148) yang menyatakan bahwa “komitmen karyawan disebabkan oleh kepuasan kerja”.

2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Organisasi.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang nampak dalam setiap pekerjaan yang dilakukan para karyawan. Perilaku seorang karyawan akan berubah, sesuai dengan perubahan yang ingin diterapkan oleh para pemimpin serta bagaimana pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya.

Dengan kajian teori yang dilakukan pada awal pembahasan, baik secara implisit ataupun secara eksplisit, telah dapat didefinisikan bahwa, ada suatu hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan terhadap kepuasan kerja dan komitmen kerja karyawan pada organisasi, antara lain ditunjukkan oleh teori kematangan bawahan, dengan pendekatan gaya kepemimpinan situasional dapat melalui 6 (enam) tingkat kepuasan kerja dan 6 (enam) tingkat komitmen kerja sehingga pemimpin pun memerlukan pendekatan terpadu untuk merubah gaya kepemimpinannya pada tiap tingkat kepuasan kerja dan komitmen kerja karyawan Bank Papua. Dengan mempraktekkan teori gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan ini akan muncul pemimpin yang secara terus-menerus mengamati perkembangan kemampuan, kemauan, motivasi, pengalaman, dan prestasi karyawannya guna memilih dengan tepat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Dalam kaitan ini Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat maka hal ini tidak hanya menimbulkan kepuasan kerja bagi para karyawan dan komitmen kerja pada organisasi melainkan juga membantu para karyawan untuk menjadi "*matang*". Lebih lanjut Gilmer menegaskan komitmen karyawan akan sangat bergantung pada kesempatan untuk maju; keamanan dan keselamatan kerja; situasi dan kondisi kerja; kepemimpinan dan supervisi; aspek

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

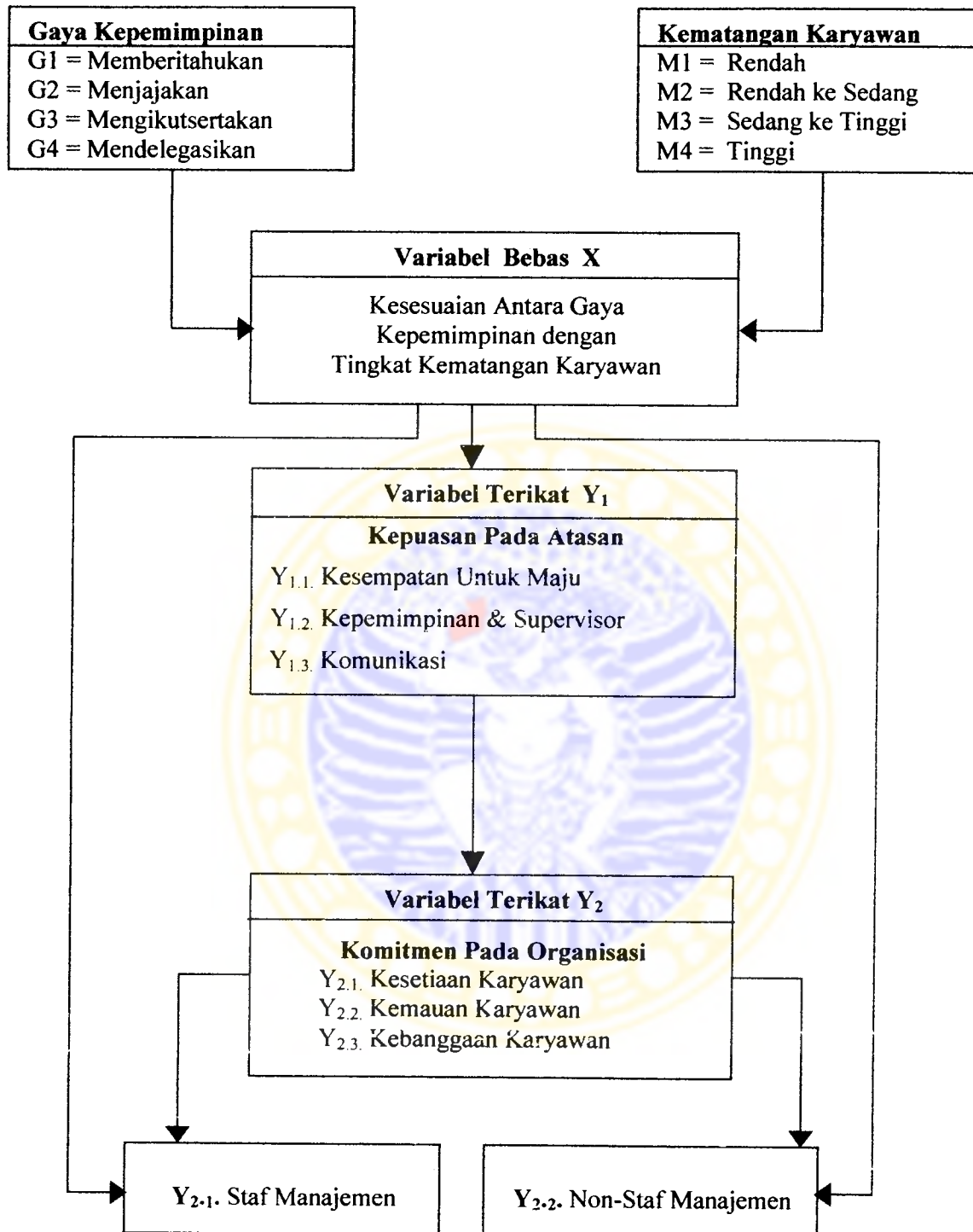
3.1. Kerangka Konseptual

Teori kepemimpinan yang diteliti adalah teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Menurut teori kepemimpinan situasional ini, tidak ada cara yang terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada tingkat kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin, seperti terlihat pada gambar 2.3., dimana digambarkan hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas dengan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada saat pengikut bergerak dari keadaan tidak matang ke tingkat kematangan tertentu dari pengikut digambarkan dengan kurve preskriptif yang bergerak melalui kuadran kepemimpinan. Kurve berbentuk lonceng itu disebut kurve prespektif, karena hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai langsung di atas tingkat kematangan yang berkaitan. Masing-masing dari keempat gaya kepemimpinan itu adalah G1 (gaya memberitahukan), G2 (gaya menjajakan), G3 (gaya mengikutsertakan) dan G4 (gaya mendelegasikan) yang merupakan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Oleh karena itu bagaimana pencrapan empat gaya kepemimpinan tersebut disesuaikan dengan tingkat kematangan yang dimiliki oleh seorang karyawan, dapat mempengaruhi kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan Bank Papua. Dimana secara individu kepuasan pada atasan maupun komitmen karyawan merupakan sesuatu yang penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi.

Efektifitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang dominan ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi. Peranan seorang pemimpin sangat membantu berjalannya komunikasi diantara bawahan dan atasan, karena terciptanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja akan membuat para bawahan merasa puas dan loyal pada organisasi. Apabila gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan dengan kesesuaian kematangan para karyawan ini sudah tepat dan efektif, maka diharapkan dapat mempengaruhi kepuasan pada atasan secara signifikan. Adapun model kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1.
Kerangka Konseptual



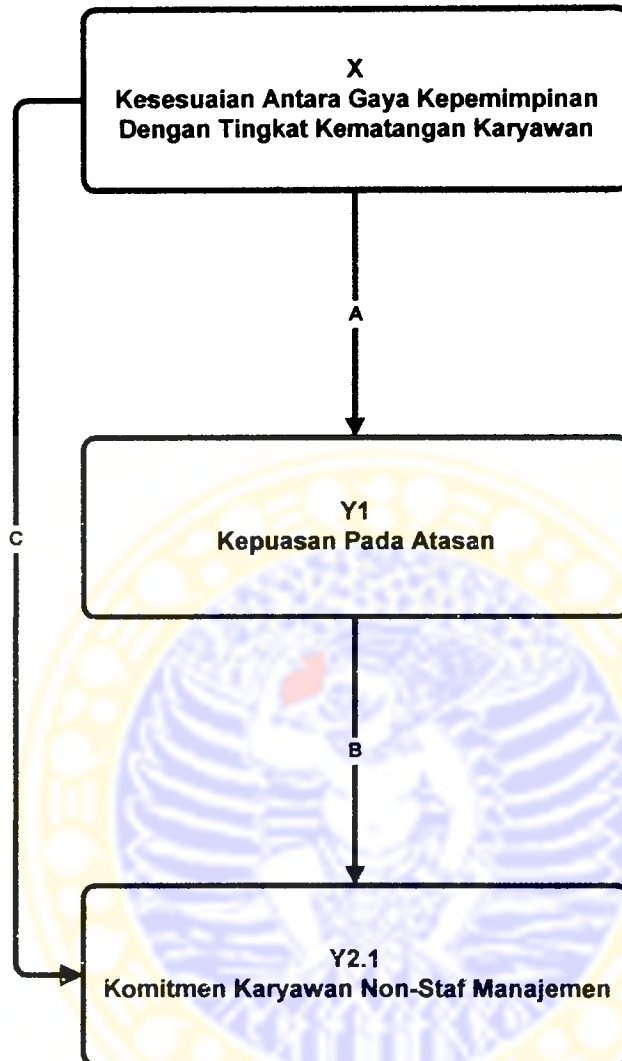
Kerangka konseptual tersebut di atas, menggambarkan pengaruh penerapan gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan karyawan terhadap kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan Bank Papua di Kota Jayapura.

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan landasan teori di atas dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

1. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pada atasan (kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervisi, dan komunikasi) Bank Papua di Kota Jayapura.
2. Kepuasan pada atasan yang terdiri dari kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervisi, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan (kemauan, kesetiaan dan kebanggaan) Bank Papua di Kota Jayapura.
3. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan (kesetiaan karyawan, kemauan karyawan, kebanggaan karyawan) Bank Papua di Kota Jayapura.

Gambar 3.2
Model Hipotesis Analisa Jalur
Komitmen Karyawan Level Non-Staf



Keterangan

1. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pada atasan Bank Papua di Kota Jayapura.

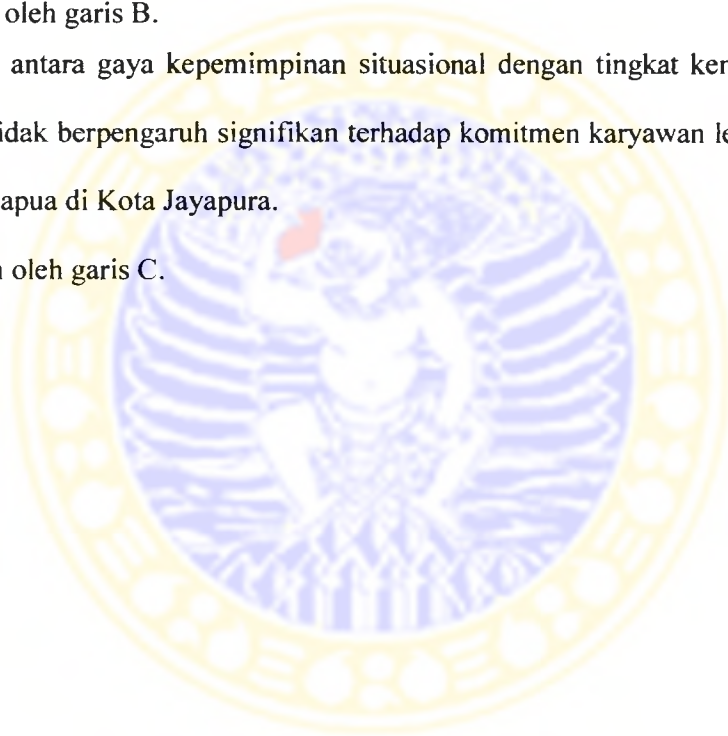
Di tunjukan oleh garis A.

2. Kepuasan pada atasan yang terdiri dari kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervisi, dan komunikasi merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan (kemauan, kesetiaan dan kebanggaan) level non-staf Bank Papua di Kota Jayapura.

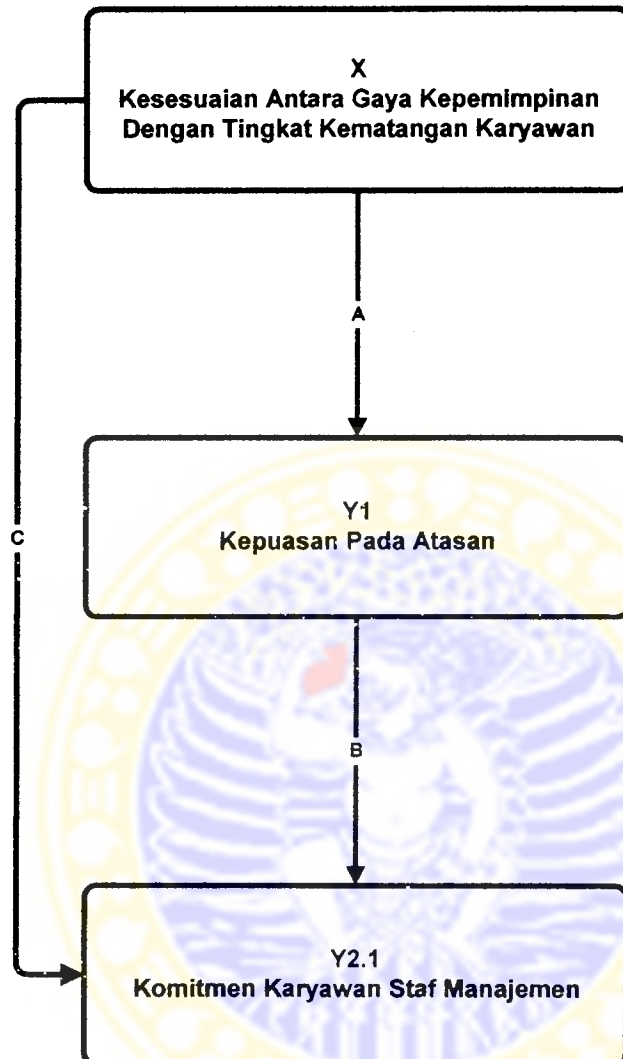
Ditunjukan oleh garis B.

3. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan level non-staf Bank Papua di Kota Jayapura.

Di tunjukan oleh garis C.



Gambar 3.3
Model Hipotesis Analisa Jalur
Komitmen Karyawan Level Staf



Keterangan

1. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pada atasan pada level staf Bank Papua di Kota Jayapura.

Di tunjukan oleh garis A.

2. Kepuasan pada atasan yang terdiri dari kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervisi, dan komunikasi merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan level ataf Bank Papua di Kota Jayapura.

Ditunjukan oleh garis B.

3. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan level staf Bank Papua di Kota Jayapura.

Di tunjukan oleh garis C.



BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Pendekatan penelitian digunakan pendekatan kuantitatif, dengan merumuskan hipotesis yang selanjutnya dilakukan pengujian statistik untuk menerima atau menolak hipotesis. Sehubungan data yang dibutuhkan berupa jawaban responden yang pada dasarnya merupakan data kualitatif, maka untuk dapat dianalisa dengan metode kuantitatif data tersebut diubah menjadi data kuantitatif dengan menggunakan skor.

4.2. Identifikasi Variabel

Penelitian ini dirancang untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan Bank Papua level staf ($Y_{2.1}$) dan level non staf ($Y_{2.2}$) sebagai variabel prediktor. Sedangkan variabel bebas secara teoritis disimpulkan ada satu variabel yaitu kesesuaian yang merupakan kombinasi antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan (X), serta satu variabel terikat yaitu kepuasan pada atasan (Y_1).

4.3. Definisi Operasional Variabel

4.3.1. Variabel Bebas (X) : Kesesuaian Gaya Kepemimpinan

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan level staf dan level non-staf pada Bank Papua di Kota Jayapura.

- 1). **Gaya Kepemimpinan**, sesuai dengan yang dikemukakan Hersey dan Blanchard meliputi :

1. Perilaku Tugas

Yaitu sejauh mana pemimpin memberikan petunjuk dan pengarahan kepada bawahannya, yaitu memberitahukan kepada bawahan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya dan dimana melakukannya.

2. Perilaku Hubungan

Yaitu suatu tingkat sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan bawahan dengan cara mendengarkan dan memberikan dukungan atas pekerjaan yang dilakukan bawahan.

Data diperoleh dari tanggapan karyawan sebagai responden tentang gaya kepemimpinan dengan indikator kondisi yang paling mendekati karakteristik gaya kepemimpinan atasan pada saat itu, antara lain :

1. Tinggi tugas dan rendah hubungan (G₁)
 - a. Sering memberikan arahan, petunjuk secara rinci tentang bagaimana tugas dijalankan serta pengawasan yang intensif pada saat melaksanakan tugas.
 - b. Menentukan dan mengutamakan pengawasan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas, dari pada kedekatan hubungan.
2. Tinggi tugas dan tinggi hubungan (G₂)
 - a. Masih sering memberikan arahan, petunjuk secara rinci tentang bagaimana tugas dijalankan serta pengawasan yang intensif dalam pelaksanaan tugas.

2. Mulai ada pengalaman dengan tugasnya saat ini/memiliki kemampuan tetapi masih takut mengambil tanggung jawab. (M2).
3. Sudah mempunyai kemampuan, dengan tugasnya saat ini dan menjadi ragu-ragu untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. (M3).
4. Kompeten, berkemampuan dan berpengalaman serta berani mengambil tanggung jawab sepenuhnya. (M4).

Kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan diatas merupakan suatu tingkat keefektifan masing-masing gaya kepemimpinan terhadap berbagai tingkat kematangan karyawan. Untuk itu gaya kepemimpinan disesuaikan dengan tingkat kematangan karyawan, sehingga dapat diketahui gaya terbaik yang paling sesuai dengan tabel 2.2 tentang tingkat efektifitas masing-masing gaya terhadap berbagai tingkat kematangan.

Untuk itu masing-masing kesesuaian tersebut perlu dibuat suatu penilaian sebagai berikut.

1. Kesesuaian gaya efektif pertama diberi nilai = 4.
2. Kesesuaian gaya efektif kedua diberi nilai = 3.
3. Kesesuaian gaya efektif ketiga diberi nilai = 2.
4. Kesesuaian gaya paling tidak efektif diberi nilai = 1.

Tabel 4.1.
Kombinasi Perilaku Gaya Kepemimpinan

Kombinasi efektif 1 Nilai : 4	Kombinasi efektif 2 Nilai : 3	Kombinasi efektif 3 Nilai : 2	Kombinasi efektif 4 Nilai : 1
G1M1	G2M1	G3M1	G4M1
G2M2	G1/G3M2	-	G4M2
G3M3	G2/G4M3	-	G1M2
G4M4	G3M4	G2M4	G1M4

Hasil penilaian inilah yang selanjutnya disebut gaya kepemimpinan situasional sebagai variabel bebas atau variabel (**X**).

4.3.2. Variabel Terikat (Y_1) : Kepuasan Pada Atasan

Variabel, dimensi beserta indikator yang menjadi bagian dari konsep ini adalah sebagai berikut :

A. Kepuasan Pada Atasan, dijabarkan dengan mengacu pada pertanyaan yang dikeluarkan oleh Gilmer (1977:399-422), mengenai unsur-unsur yang mempengaruhi kepuasan atasan organisasi yaitu :

- 1). **Kesempatan untuk maju ($Y_{1.1}$)**, yaitu ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja. Yang diukur dari kepuasan pada atasan terhadap kemampuan untuk dapat bekerja mandiri, kemampuan untuk maju, menjadi orang berarti serta kepuasan terhadap sistem pengembangan karyawan diperusahaan ini.
- 2). **Kepemimpinan dan supervisi ($Y_{1.2}$)**, yaitu tugas supervisi akan memimpin dan mengendalikan para anggota kelompok dengan melakukan sebagian dari tanggung jawab yang didelegasikan ke bawah dari tingkat hirarki dalam sebuah organisasi.

- 3). **Komunikasi ($Y_{1,3}$)**, yaitu hubungan komunikasi antara sesama rekan kerja dan pihak manajemen, yang diukur dari kepuasan karyawan terhadap hubungan komunikasi dengan rekan kerja, sistem dan jalur informasi, serta hubungan komunikasi dengan atasan.

Variabel kepuasan pada atasan Bank Papua yang indikatornya adalah pencapaian kepuasan pada atasan yang diketahui dari penilaian tingkat kepuasan terhadap atasan. Dimana untuk variabel ini dinilai oleh responden. Skala pengukuran menggunakan skala Likert dimana skala peringkat mulai dari nilai "1" dengan bobot terendah sampai dengan "5" dengan bobot tertinggi. Semakin tinggi bobot yang diperoleh, maka semakin baik kategorinya. Berikut adalah skala pengkategorian jawaban responden :

1. Sangat puas diberi nilai = 5.
2. Puas diberi nilai = 4.
3. Cukup puas diberi nilai = 3.
4. Tidak puas diberi nilai = 2.
5. Sangat tidak puas diberi nilai = 1.

4.3.3. Variabel Terikat (Y_2): Komitmen Organisasi

B. Komitmen Organisasi, yaitu kesediaan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dengan berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Variabel beserta unsur-unsur empirisnya yang merupakan bagian dari konsep komitmen meliputi :

1. **Kemauan karyawan ($Y_{2,1}$)**, menunjukkan pada kesediaan karyawan untuk bekerja lebih baik dan sungguh-sungguh dalam menjalankan

pekerjaannya, yang diukur dari beberapa tingkat persetujuan karyawan terhadap kesungguhan, kemauan, mengurangi kesalahan dan kesediaan untuk melakukan pekerjaan melampaui batas waktu kerja.

- a). Tingkat kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan.
- b). Kemauan karyawan untuk mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c). Kesediaan karyawan untuk bekerja lembur.

2. **Kesetiaan karyawan (Y_{2.2})**, menunjukkan pada kesanggupan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya serta menaati dan melaksanakan tanggung jawab dengan penuh kesadaran. Unsur-unsur empiris yang diturunkan dari variabel ini :

- a). Keinginan untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi.
- b). Tingkat kepatuhan terhadap nilai-nilai dari tujuan organisasi.
- c). Tingkat kemangkiran karyawan.

3. **Kebanggaan karyawan (Y_{2.3})**, menunjukkan pada perilaku yang berkaitan dengan kepuasan diri yang dinampakan karyawan sehingga mampu mendorong karyawan bekerja lebih baik. Unsur-unsur empiris yang diturunkan dari variabel ini:

- a). Perilaku karyawan terhadap fasilitas yang di berikan oleh organisasi.
- b). Penilaian karyawan terhadap kredibilitas (citra) yang disandang perusahaan.
- c). Penilaian karyawan terhadap keberhasilan (kemajuan) yang dicapai organisasi.

Indikator untuk $Y_{1,1}$ dan $Y_{1,3}$ akan di ukur dengan menggunakan skala Likert, dimana nilai terendah diberi skor “1” dan nilai tertinggi diberi skor “5”. Untuk itu masing-masing komitmen organisasi tersebut perlu dibuat suatu penilaian sebagai berikut.

1. Sangat tidak setuju diberi nilai = 1.
2. Kurang setuju diberi nilai = 2.
3. Cukup setuju diberi nilai = 3.
4. Setuju diberi nilai = 4.
5. Sangat setuju diberi nilai = 5.

4.4. Tehnik Pengumpulan Data

Sumber data yang dimanfaatkan untuk penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Alat pengumpulan data dalam penelitian ini mengandalkan pada kuisisioner sebagai alat pengumpulan data utama dengan menggunakan pendekatan interpersonal dan dilengkapi dengan observasi, wawancara serta dokumentasi, agar data yang diperoleh benar-banar akurat. Kuisisioner menggunakan pola pertanyaan tertutup, dimana alternatif jawaban pertanyaan telah disediakan. Untuk penskoran jawaban kuisisioner, peneliti menggunakan skala modifikasi Likert, yaitu skala yang berisi lima tingkat jawaban yang merupakan skala jenis ordinal. Hal ini dikarenakan untuk menghilangkan alternatif jawaban ragu-ragu dan menghilangkan munculnya kecenderungan responden menjawab alternatif yang ada di tengah sehingga dapat mengurangi kevaliditan informasi yang di dapat. Menurut Hadi S (1991), menegaskan modifikasi skala Likert dengan meniadakan jawaban di tengah dengan alasan :

1. Kategori jawaban yang ganda arti (tidak memutuskan atau ragu-ragu) tidak diharapkan dalam suatu instrumen.

2. Tersedianya jawaban di tengah menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah, terutama yang ragu-ragu untuk menjawab setuju atau tidak setuju.
3. Kategori jawaban seperti sangat setuju, setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju, terutama untuk melihat kecenderungan pendapat responden. Jika tersedia kategori jawaban di tengah, maka akan menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang akan dijangkau dari para responden.
4. Interval jawaban responden akan disesuaikan dengan pertanyaan yang diajukan.

4.5. Prosedur Penentuan Sampel

Dalam penelitian ini populasi adalah keseluruhan karyawan Bank Papua di Kota Jayapura, yang berjumlah 200 orang. Teknik sampling yang digunakan berupa *purposive sampling* dengan kriteria karyawan level staf dan level non-staf Bank Papua di Kota Jayapura Provinsi Papua yang terdiri dari beberapa divisi dimana tiap-tiap divisi dikepalai oleh seorang pemimpin divisi. Adapun divisi-divisi itu meliputi Divisi Satuan Internal Audit, Divisi Kredit, Divisi Treasury, Divisi Rembang, Divisi Administrasi Keuangan, Divisi Sumber Daya Manusia, Divisi Sekretaris dan Umum. Akhirnya dari kurang lebih 200 karyawan dikelompokkan ke dalam 2 level yaitu level staf dan level non-staf.

Adapun pengertian atau kriteria non-staf adalah para karyawan pekerja lini bawah yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan yang telah ditetapkan dengan suatu perintah kerja dan bertanggung jawabkan pencapaian hasil kerja tersebut kepada seorang atasan langsung. Sedangkan level staf adalah orang-orang yang berwenang memerintah anggota-anggota di bawah mereka yang berada dalam organisasi lini. Dalam pengertian ini staf adalah suatu jabatan yang

karena kedudukannya di dalam organisasi berfungsi sebagai pembantu dan penasihat untuk pimpinan (Komarudin, 1994:811-812).

Dari populasi 200 orang diperoleh untuk level non-staf yang terdiri dari 183 orang, yaitu Divisi Satuan Internal Audit (22 orang), Divisi Kredit (25 orang), Divisi Treasury (16 orang), Divisi Rembang (12 Orang), Divisi Administrasi Keuangan (34 orang), Divisi Sumber Daya Manusia (20 orang), Divisi Sekretaris dan Umum (54 orang). Sedangkan untuk level staf terdiri dari 17 orang, yaitu Divisi Satuan Internal Audit (1 orang), Divisi Kredit (2 orang), Divisi Treasury (4 orang), Divisi Rembang (3 Orang), Divisi Administrasi Keuangan (3 orang), Divisi Sumber Daya Manusia (2 orang), Divisi Sekretaris dan Umum (2 orang). Teknik *purposive sampling* adalah perekrutan sampel dengan menggunakan kriteria tertentu (Sugiyono, 2003:78).

4.6. Uji Reliabilitas dan Validitas

Dalam suatu penelitian data mempunyai kedudukan yang sangat penting, hal ini dikarenakan data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis, oleh karena itu benar atau tidaknya data tersebut. Sedangkan instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu validitas dan reliabilitas.

Untuk mengetahui reliabilitas dan validitas data (*score*) yang diperoleh dari tiap item maka diadakan uji pendahuluan terhadap kuisioner kepada para responden, kemudian skor (data) yang diperoleh diuji reliabilitas dan validitasnya. Pengujian terhadap validitas dan reliabilitas data ini dilakukan dengan menggunakan program *ststistik SPSS for windows 10.0*.

4.6.1. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercayakan atau dapat diandalkan. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Pengujian reliabilitas ini menggunakan metode koefisien *Alpha Cronbach* dengan $\alpha = 5\%$, (Arikunto, S. 1995 : 138), seperti berikut :

$$r_{11} = \left| \frac{k}{(k-1)} \right| \left| 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{(\sigma)^2} \right|$$

Dimana :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau soal

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir

$(\sigma)^2$ = Varians total

4.6.2. Uji Validitas

Validitas penelitian ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Oleh karena itu, jika sinonim dari reliabilitas adalah konsistensi, maka esensi dari validitas adalah akurasi. Suatu instrumen pengukuran dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan perkataan lain diharapkan oleh peneliti. Pengujian validitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan program *statistik SPSS for windows 10.0*. Dalam uji ini dilakukan pengujian atas butir-butir pertanyaan pada kuisioner dengan jalan menghitung koefisien korelasi Pearson dari tiap-tiap pertanyaan dengan skor total yang diperoleh (Arikunto dalam Riduan, 2004:109-112). Selanjutnya koefisien korelasi masing-masing item dibandingkan dengan angka kritis r pada tabel kritis *r Product Moment*

Pearson sesuai dengan derajat kebebasan dan tingkat signifikannya, jika ternyata koefisien korelasinya lebih besar dari nilai kritis maka suatu pernyataan dianggap valid dan sebaliknya jika koefisiennya lebih kecil dari nilai kritis maka pernyataan tersebut dianggap tidak valid atau gugur.

Untuk menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* pada $\alpha = 5\%$, seperti berikut :

$$r_{yx} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

r	=	Korelasi <i>product moment</i>
N	=	Jumlah responden
X	=	Jumlah skor butir
Y	=	Jumlah skor faktor

4.7. Model Analisis Jalur (Path Analysis)

Berdasarkan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian dilakukan pemilihan model analisis untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel dan menguji hipotesis penelitian secara matematis, penelitian ini menggunakan metode statistik *path analysis*. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antara sejumlah variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur. Pengaruh kausal baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Pada dasarnya model statistik yang digunakan dalam *path analysis* adalah model multiple regresi biasa, kecuali bahwa variabel-variabel yang terlibat di dalamnya telah distandarnisasi lebih dahulu. Chun (1990:80), menyebutkan manfaat *path analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana/berganda (*single*

multiple regression equation) yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Secara umum model path analysis dapat dijelaskan melalui model regresi berganda biasa sebagai berikut (Gaspert. 1991).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + e$$

dengan

Y	=	Variabel tak bebas
X _i	=	Variabel tak bebas ke-i, variabel i = 2,3.,p
β ₀	=	Intercept
β _i	=	Koefisien regresi parsial tak baku, i = 2,3,....,p
e	=	(error)

Karena asumsi bahwa $E(\epsilon) = 0$, maka dapat dilakukan estimasi terhadap Y berdasarkan persamaan regresi diatas.

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_p X_p$$

Model analisis lintas yang dijelaskan adalah model analisis lintas sederhana. Dalam penelitian ini model analisis lintas yang diperlukan tidak sederhana itu, karena melibatkan dua variabel prediktor $Y_{2.1}$ dan $Y_{2.2}$ dengan satu variabel bebas yaitu kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan bawahan (X), serta dua variabel terikat yaitu kepuasan pada atasan (Y_1) dan komitmen karyawan (Y_2). Sedangkan persamaan untuk model analisis jalur adalah sebagai berikut :

$$X_{2.1} = \beta_0 + \beta_1 Y_1 + \epsilon$$

$$X_{2.2} = \beta_0 + \beta_1 Y_2 + \epsilon$$

$$X_{2.3} = \beta_0 + \beta_1 Y_1 + \beta_1 Y_2 + \epsilon$$

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 Y_2 + \epsilon$$

$$Y_{2.1} = \beta_2 + \beta_2 X + \beta_2 Y_1 + \epsilon$$

$$Y_{2.2} = \beta_2 + \beta_2 X + \beta_2 Y_2 + \epsilon$$

Dimana :

- $Y_{2.1}$ = Variabel terikat komitmen karyawan level staf
 $Y_{2.2}$ = Variabel terikat komitmen karyawan level non-staf
 X = Variabel bebas kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan/bawahan.
 Y_1 = Kepuasan Pada Atasan
 Y_2 = Komitmen Karyawan
 β_0 = Intercept
 β_1 = Koefisien regresi parsial tak baku, $i = 2,3,\dots,p$
 ε = eror

koefisien lintas diperoleh dengan menghitung koefisien betha (koefisien regresi terstandarisasi) berikut :

$$\beta_{i-j} = b_{i-j} \frac{S_{xj}}{S_{yi}} ; 1,2 \text{ dan } j=11.12,\dots,17,21,22,23.$$

dalam hal ini koefisien lintas $C_{ij} = \beta_{ij}$

4.8. Teknik Analisis

Setelah data didapat, selanjutnya akan dianalisis dengan metode yang sesuai dan mudah dipahami, tujuan agar data mentah yang didapat dilapangan mempunyai arti dan makna menjawab permasalahan yang ada. Dalam penelitian ini analisis data dilakukan dengan tehnik kuantitatif, yaitu analisis terhadap data yang telah diberi skor sesuai dengan skala pengukuran yang telah ditetapkan dan untuk menganalisis data-data tersebut akan dilakukan dengan formula-formula statistik. Dalam penelitian ini digunakan $\alpha = 0,5$ artinya kesalahan dari analisis sebesar 5%. Dengan perkataan lain, tingkat kepercayaan dari estimasi terhadap populasi adalah sebesar 95%.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis jalur (*path analysis*). Dengan metode analisis jalur dapat dilakukan estimasi besarnya pengaruh antara sejumlah variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam

Manajemen

PT Bank Pembangunan Daerah mempunyai struktur organisasi yang terdiri dari Dewan Pengawas sebagai pemegang Saham, Dewan Audit bertanggung jawab kepada Dewan Pengawas, Direktur Tama bertanggung jawab kepada Dewan Audit selanjutnya Direktur Pemasaran Direktur kepatuhan, Direktur Umum merupakan wakil dari Direktur Utama.

Pada Kantor Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Irian Jaya terdapat 7 (tujuh) Divisi yang masing-masing dikepalai oleh seorang Pemimpin Divisi yang terdiri dari :

- * Divisi SKAI (Satuan Internal Audit)
- * Divisi Kredit
- * Divisi Treasury
- * Divisi Renbang
- * Divisi Administrasi Keuangan
- * Divisi Sumber Daya Manusia (SDM)
- * Divisi Sekretariat Dan Umum

Strategi Pengembangan Usaha

Guna mengantisipasi perubahan kondisi eksternal, strategi manajemen resiko, dan strategi pengembangan teknologi informasi serta untuk mencapai tujuan ataupun target yang ditetapkan maka perusahaan mengambil langkah-langkah atau menyusun strategi usaha tahun 2005, secara umum disusun sebagai berikut :

a. Bidang Manajemen

1. Mengfungsikan peranan Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan terhadap kebijakan Direksi.

2. Meningkatkan fungsi pengawasan internal terhadap aktivitas perbankan dan meningkatkan fungsi pengujian terhadap rancangan kebijakan dan ketentuan yang akan diambil manajemen.
 3. Mengoptimalkan fungsi kerja SKAI dalam melaksanakan pemeriksaan utamanya yang berkaitan dengan sistem dan prosedur.
 4. Melaksanakan kebijakan pengendalian risiko untuk aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan dan pengendalian risiko.
 5. Meningkatkan kadar karakter kepemimpinan yang memiliki integritas tinggi.
 6. Menerapkan manajemen persuasif yang mengacu pada efisien, efektivitas dan profesionalisme.
 7. Bank dikelola dengan mendasarkan prinsip aman, untung dan manfaat dengan berpedoman pada azas keterbukaan dan demokratis.
- b. Bidang Organisasi**
1. Penyempurnaan struktur organisasi disesuaikan dengan kebutuhan dan kepentingan dengan mendasarkan prinsip efektivitas.
 2. Mengubah budaya kerja karyawan dengan menerapkan sistem *reward & punishment*.
 3. Membenahi sistem dan prosedur guna meningkatkan internal kontrol.
 4. Meningkatkan kinerja SDM melalui peningkatan produktivitas kerja dan pendidikan formal, kursus dan job training.
- c. Bidang Operasional**
1. Meningkatkan usaha penggalian dana di luar kas daerah dengan tetap mempertahankan Pemerintah Daerah sebagai nasabah potensial.
 2. Meningkatkan pelayanan yang berfokus pada kepuasan pelanggan, karyawan dan pemilik.

3. Memprioritaskan pembiayaan pada usaha kecil menengah dan koperasi (UKMK) untuk meningkatkan strata usahanya.
4. Memperbaiki dan mempertahankan kualitas aktiva produktif serta faktor CAMEL lainnya untuk tetap mempertahankan sebagai bank sehat.
5. Mengupayakan pertumbuhan usaha antara 5 % - 10%.
6. Mengupayakan tingkat perolehan laba optimal untuk menjaga bank agar tetap survive.
7. Menyempurnakan sistem komputerisasi (on line, ATM, Phone Banking) dan sebagainya untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Kebijakan-Kebijakan Manajemen

1. Mempertahankan predikat tingkat kesehatan bank yang telah dicapai dan berusaha untuk meningkatkan kualitas kesehatan yang lebih baik.
2. Mempertahankan opini akuntan dengan predikat “wajar” dari Akuntan Publik HLB Hadori & Rekan.
3. Sesuai dengan pengelompokan Bank pada Arsitektur Perbankan Indonesia (API), Bank Papua menargetkan tergolong dalam kategori “ Bank dengan Fokus” dengan modal diatas Rp. 10 milyar s/d 10 triliun, dan fokus pada kegiatan usaha korporasi dan ritail. Dimana sesuai Akta pendirian Bank Papua modal dasar ditetapkan 500 miliar dan sampai dengan Desember 2004 modal disetor sebesar Rp. 187,9 miliar.
4. Penyempurnaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan : sistem penggolongan jabatan, sistem manajemen karier, sistem imbalan jasa, sistem penilaian kinerja, sistem budaya kerja, perencanaan SDM, program pelatihan dan pengembangan SDM dan sistem informasi SDM.

5. Melaksanakan manajemen *review* dan penyempurnaan standar operasional perbankan sehubungan dengan adanya perubahan organisasi, pengembangan produk dan jasa, perubahan kebijakan direksi, perubahan regulasi yang dikeluarkan oleh otoritas moneter, peningkatan fungsi pengawasan dan pengembangan teknologi yang tepat.
6. Mengusahakan pemenuhan modal disetor dari pemegang saham.
7. Meningkatkan pendayagunaan dan pengelolaan SDM baik secara kualitatif maupun kuantitatif serta mengusahakan kesejahteraan karyawan.
8. Penempatan personil yang tepat sasaran dalam rangka mendukung kaderisasi.
9. Memenuhi dan melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan Bank Indonesia dan peraturan pemerintah lainnya.
10. Mengoptimalkan penghimpunan dana masyarakat dari berbagai lembaga serta meningkatkan layanan pada pihak Pemilik dana dan tetap menjadikan Pemerintah Daerah sebagai nasabah potensial.
11. Penyaluran kredit diarahkan kepada usaha kecil, menengah dan korporasi dengan berpedoman pada prinsip kehati-hatian.
12. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan menciptakan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta menerapkan teknologi yang tepat.
13. Perluasan kegiatan operasional baik dengan membuka kantor baru atau relokasi, peningkatan status, penambahan ATM pada lokasi yang dianggap potensial.
14. Menambah jaringan *on line* dan perangkatnya sesuai kebutuhan.
15. Memberikan citra dan nuansa khas bagi BPD Papua dengan mengadakan standarnisasi sarana dan prasarana sehingga dapat membangun image yang positif di lingkungan masyarakat.

16. Meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan SDM (pegawai dasar dan pelaksana serta staf) melalui pelatihan-pelatihan (klasikal, individual atau pendidikan jarak jauh).
17. Melakukan sistem efisiensi biaya utamanya biaya umum dan kantor untuk seluruh unit operasional.

5.2. Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi data yang akan disajikan dari hasil penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran secara umum mengenai penyebaran data yang diperoleh dilapangan. Data yang disajikan berupa data mentah yang diolah menggunakan teknik statistik deskripsi. Adapun dalam deskripsi data ini yang disajikan dalam beberapa bagian yakni identifikasi responden, gaya kepemimpinan situasional, kepuasan pada atasan dan komitmen organisasi.

Deskripsi data berguna untuk menjelaskan penyebaran data menurut distribusianya, untuk menjelaskan kecenderungan terbanyak, untuk menjelaskan kecenderungan tengah, untuk menjelaskan pola penyebaran data atau homogenitas data.

Berdasarkan judul dan perumusan masalah penelitian dimana penelitian ini terdiri dari satu variabel bebas dan dua variabel terikat, yakni meliputi data kesesuaian gaya kepemimpinan situasional (X), kepuasan pada atasan (Y_1), dan komitmen organisasi (Y_2). Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 17 orang karyawan level staf dan 183 orang karyawan level non staf Bank Papua. Deskripsi masing-masing variabel berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 17 orang karyawan level staf dan 183 orang karyawan level non staf tersebut hasilnya dapat dijelaskan sebagaimana di bawah ini.

5.2.1 Data Responden Level Non Staf

Dalam penelitian ini, karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan usia, jabatan terakhir, pendidikan terakhir, jenis kelamin, dan masa kerja responden. Tabel 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, dan 5.5 berikut ini menunjukkan karakteristik tersebut.

5.2.1.1 Usia Responden

Untuk identifikasi berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5.1 dari tabel tersebut diketahui bahwa responden sebagai berikut :

Tabel 5.1
Distribusi Usia Responden

Usia	Jumlah	Prosentase
< 25 tahun	49	27 %
26-30 tahun	23	13 %
31-35 tahun	57	31%
36-40 tahun	34	19 %
> 40 tahun	20	11 %
Total	183	100

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner ,2005

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mempunyai usia 31 – 35 tahun sebanyak 57 orang (31%), sedangkan yang mempunyai usia <25 tahun merupakan kelompok usia yang paling sedikit yaitu terdapat 49 tahun (27%). Distribusi usia responden ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan operasional Bank Papua berusia 31–35 tahun dan termasuk dalam usia produktif.

5.2.1.2 Jabatan

Tabel 5.2
Distribusi Jabatan Terakhir Responden

Jabatan	Jumlah	Prosentase
Level Non-Staf	183	100 %
Total	183	100

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner ,2005

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar jabatan karyawan non-staf manajemen sebesar 183 orang (100%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bagian operasional Bank Papua dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga pimpinan perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dalam memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan melayani para nasabah.

5.2.1.3 Pendidikan Terakhir

Identifikasi berdasarkan pendidikan terakhir nampak pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 5.3
Distribusi Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMU/Sederajat	49	27 %
D-3/Sederajat	24	13 %
Sarjana/Sederajat	90	49 %
Pascasarjana	20	11 %
Total	183	100

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner ,2005

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mempunyai pendidikan terakhir sarjana atau sederajat sebanyak 90 orang (49 %), sedangkan yang mempunyai pendidikan terakhir pascasarjana atau sederajat merupakan kelompok pendidikan responden yang paling sedikit terdapat 20 orang (11%).

Berdasarkan tingkat pendidikan responden jumlah terbesar berpendidikan sarjana yaitu 90 orang (49 %), kemudian berturut-turut SMU 49 orang (27%), D3 yaitu 24 orang (13%) dan pascasarjana 20 orang (11%). Dalam perekrutan tenaga kerja bank papua lebih mengutamakan pelamar dengan persyaratan sarjana atau SMU. Sedangkan karyawan yang berpendidikan D3 adalah karyawan yang direkrut berdasarkan keahlian yang dibutuhkan. Sebelum ditetapkan dibagian masing-masing para karyawan yang lulus seleksi terlebih dahulu diberikan pelatihan selama sebulan.

5.2.1.4 Jenis Kelamin

Identifikasi berdasarkan jenis kelamin nampak pada tabel 5.4. berikut :

Tabel 5.4
Distribusi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Pria	95	52 %
Wanita	88	48 %
Total	183	100

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner ,2005

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat sebagian besar responden mempunyai jenis kelamin pria sebanyak 95 orang (52%), sedangkan yang mempunyai jenis kelamin wanita sebanyak 88 orang (48 %).

5.2.1.5 Masa Kerja

Identifikasi berdasarkan masa kerja nampak pada tabel 5.5. berikut :

Tabel 5.5
Distribusi Masa Kerja Responden

Masa Kerja (Th)	Jumlah	Prosentase
<5	49	27 %
5-10	61	33 %
>10	73	40 %
Total	183	100

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner,2005

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 73 orang (40%). Sedangkan 49 orang karyawan bekerja < 5 (lima) tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Papua telah berpengalaman dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga perusahaan mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena pengoperasian jasa pelayanan pada nasabah dapat dilaksanakan dengan optimal mungkin melalui para karyawan yang telah berpengalaman.

5.2.2 Data Responden Level Staf

Dalam penelitian ini, karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan usia, jabatan terakhir, pendidikan terakhir, jenis kelamin, dan masa kerja responden. Tabel 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, dan 4.10 berikut ini menunjukkan karakteristik tersebut.

5.2.2.1 Usia Responden

Untuk identifikasi berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5.6 dari tabel tersebut diketahui bahwa responden sebagai berikut :

Tabel 5.6
Distribusi Usia Responden

Usia	Jumlah	Prosentase
< 25 tahun	2	12 %
26-30 tahun	3	18 %
31-35 tahun	4	23 %
36-40 tahun	3	18 %
> 40 tahun	5	29 %
Total	17	100

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner,2005

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mempunyai usia >40 tahun sebanyak 5 orang (29 %), sedangkan yang mempunyai usia <25 tahun merupakan kelompok usia yang paling sedikit yaitu terdapat 2 tahun (12%). Distribusi usia responden ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan operasional bank papua berusia >40 tahun dan termasuk dalam usia tidak produktif.

5.2.2.2 Jabatan

Tabel 5.7
Distribusi Jabatan Terakhir Responden

Jabatan	Jumlah	Prosentase
Level Non-Staf	17	100 %
Total	17	100

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner ,2005

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar jabatan karyawan staf manajemen sebesar 17 orang (100%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bagian operasional Bank Papua dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga pimpinan perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dalam memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan melayani para nasabah.

5.2.2.3 Pendidikan Terakhir

Identifikasi berdasarkan pendidikan terakhir nampak pada tabel 5.8 berikut :

Tabel 5.8
Distribusi Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMU/Sederajat	0	0 %
D-3/Sederajat	4	24 %
Sarjana/Sederajat	6	35 %
Pascasarjana	7	41 %
Total	17	100

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner, 2005

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden mempunyai pendidikan terakhir pascasarjana atau sederajat sebanyak 7 orang (41%), sedangkan yang mempunyai pendidikan terakhir sarjana atau sederajat merupakan kelompok pendidikan responden yang paling sedikit terdapat 6 orang (35%).

Berdasarkan tingkat pendidikan responden jumlah terbesar berpendidikan Pascasarjana yaitu 7 orang (41 %), kemudian berturut-turut SMU 0 orang (0%), sarjana 6 orang (35%), dan D3 4 orang (24%). Dalam penempatan jabatan Bank Papua lebih mengutamakan karyawan dengan persyaratan pascasarjana atau S2 dan Sarjana S1. Sedangkan karyawan yang berpendidikan D3 adalah karyawan yang ditempatkan berdasarkan keahlian yang dibutuhkan. Sebelum ditetapkan dibagian masing-masing para karyawan terlebih dahulu diberikan pelatihan selama sebulan.

5.2.2.4 Jenis Kelamin

Identifikasi berdasarkan jenis kelamin nampak pada tabel 5.9. berikut :

Tabel 5.9
Distribusi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Pria	11	65 %
Wanita	6	35 %
Total	17	100

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner,2005

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat sebagian besar responden mempunyai jenis kelamin pria sebanyak 11 orang (65%), sedangkan yang mempunyai jenis kelamin wanita sebanyak 6 orang (35 %).

5.2.2.5 Masa Kerja

Identifikasi berdasarkan masa kerja nampak pada tabel 5.10. berikut :

Tabel 5.10
Distribusi Masa Kerja Responden

Masa Kerja (Th)	Jumlah	Prosentase
<5	2	12 %
5-10	5	29 %
>10	10	59 %
Total	17	100

Sumber : Hasil penyebaran kuesioner,2005

Berdasarkan tabel di atas dapat lihat bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 10 orang (59 %). Sedangkan 5 orang karyawan bekerja 5 - 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Bank Papua telah berpengalaman dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga perusahaan mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena pengoperasian jasa pelayanan pada nasabah dapat dilaksanakan dengan optimal mungkin melalui para karyawan yang telah berpengalaman.

5.2.3. Deskripsi Kesesuaian Antara Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Tingkat Kematangan Karyawan Level Non-Staf Pada Bank Papua

Pada bagian berikut akan menjelaskan mengenai tanggapan para karyawan non staf manajemen dari seluruh divisi tentang gaya kepemimpinan yang dinilai melalui para pemimpin masing-masing divisi. Seperti yang nampak pada tabel, maka diketahui gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan oleh para pimpinan Bank Papua di Kota Jayapura adalah sebagai berikut :

Tabel 5.11
Distribusi Kepemimpinan Bank Papua
di Kota Jayapura

No.	Gaya Kepemimpinan	Jumlah	Prosentase
1.	G1 : Menjelaskan	38	20.77 %
2.	G2 : Menjajakan	69	37.70 %
3.	G3 : Mengikutsertakan	26	14.21 %
4.	G4 : Mendelegasikan	50	27.32 %
Jumlah		183	100

Sumber : Hasil Penyebaran kuesioner,2005

Dari tabel 5.11 di atas dapat diketahui bahwa prosentase terbesar yaitu gaya kepemimpinan menjajakan atau G2 sebanyak 69 responden (37.70%) dimana pemimpin memiliki perilaku tugas dan hubungan yang tinggi terhadap karyawan. Prosentase kedua yaitu gaya kepemimpinan mendelegasikan atau G4 sebanyak 50 responden (27.32%) dimana pemimpin memiliki perilaku tugas dan hubungan yang rendah terhadap karyawan. Prosentase ketiga gaya kepemimpinan menjelaskan atau G1 sebanyak 38 responden (20.77%) dimana pimpinan memiliki perilaku tugas yang tinggi dan hubungan yang rendah terhadap karyawan. Prosentase keempat yaitu gaya kepemimpinan mengikutsertakan atau G3 sebanyak 26 responden (14.21%) dimana pemimpin memiliki perilaku tugas yang rendah dan perilaku hubungan yang tinggi terhadap karyawan.

Berdasarkan penilaian yang dirasakan oleh karyawan tersebut nampak bahwa gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan di Bank Papua adalah gaya kepemimpinan menjajakan atau G2 dimana pemimpin memiliki perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi terhadap karyawan. Dimana pemimpin masih sering memberikan arahan, petunjuk secara rinci bagaimana pekerjaan harus dijalankan, pemimpin selalu menerangkan keputusan yang dibuatnya pada bawahannya, pemimpin mulai meminta pendapat mengenai keputusan yang dibuatnya pada bawahannya, serta pemimpin memberi perhatian dan pujian terhadap berbagai keberhasilan yang dilakukan bawahannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Tabel 5.12
Tingkat Kematangan Karyawan

No.	Tingkat Kematangan Karyawan	Jumlah	Prosentase
1.	M1 : Rendah	48	26.23 %
2.	M2 : Rendah ke Sedang	46	25.14 %
3.	M3 : Sedang ke Tinggi	20	10.93 %
4.	M4 : Tinggi	69	37.70 %
Jumlah		183	100

Sumber : Hasil Penyebaran kuesioner,2005

Dari kesimpulan data tersebut diatas, terlihat bahwa prosentase terbesar yaitu 69 responden (37.70%) memiliki tingkat kematangan yang tinggi atau M4, dimana karyawan berkompeten, berkemampuan dan berpengalaman serta berani mengambil tanggung jawab. Prosentase kedua 48 responden (26.23%) memiliki tingkat kematangan rendah atau M1, dimana karyawan belum berpengalaman atau kurang memiliki kemampuan dan masih takut dalam mengambil tanggung jawab. Prosentase ketiga 46 responden (25.14%) memiliki tingkat kematangan dari rendah ke sedang atau M2, dimana karyawan mulai ada pengalaman atau memiliki kemampuan tapi masih takut dalam mengambil tanggung jawab. Prosentase keempat 20 responden (10.93%) memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi atau M3, dimana

karyawan sudah memiliki kemampuan tapi kemampuan psikologis masih ragu-ragu dalam mengambil tanggung jawab

Tabel 5.13
Matriks Gaya kepemimpinan dan Tingkat
Kematangan Karyawan

Gaya Kepemimpinan Tingkat Kematangan	G1	G2	G3	G4
M1	20	8	4	16
M2	14	23	3	6
M3	1	5	11	3
M4	3	33	8	25

Sumber : Hasil Penyebaran kuesioner

Gaya kepemimpinan yang paling efektif	$20 + 23 + 11 + 25 = 79$
Gaya kepemimpinan yang efektif	$8 + 14 + 5 + 3 + 3 + 8 = 41$
Gaya kepemimpinan yang cukup efektif	$4 + 33 = 37$
Gaya kepemimpinan yang tidak efektif	$1 + 3 + 16 + 6 = 26$

Sumber : Jawaban kuesioner yang telah diolah, 2005

Tabel 5.13 di atas menunjukkan jumlah responden yang memberikan penilaian terhadap kombinasi gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan karyawan. Kombinasi tersebut kemudian diklasifikasikan dalam kesesuaian gaya kepemimpinan berdasarkan matriks tingkat kematangan dan gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1992:181) yang telah dipaparkan dalam bab III.

Tabel 5.14
Kesimpulan Tingkat Efektifitas Gaya Kepemimpinan

No.	Efektif Kepemimpinan	Jumlah Responden	Prosentase
1.	Gaya kepemimpinan yang paling efektif	79	43.17 %
2.	Gaya kepemimpinan yang efektif	41	22.40 %
3.	Gaya kepemimpinan yang cukup efektif	37	20.22 %
4.	Gaya kepemimpinan yang tidak efektif	26	14.21 %
Jumlah		183	100

Sumber : Hasil Penyebaran kuesioner, 2005

Berdasarkan Tabel 5.14 dapat diketahui bahwa prosentase untuk efektifitas kepemimpinan terdapat 79 (43.17%) gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pimpinan dan yang dirasakan karyawan dinilai mempunyai gaya kepemimpinan yang paling efektif, dimana gaya kepemimpinan tersebut merupakan efektifitas kepemimpinan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan yang dimiliki karyawan mempunyai efektifitas kepemimpinan paling tinggi.

Terdapat 41 (22.40%) gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pimpinan dan dirasakan karyawan dinilai mempunyai gaya kepemimpinan yang efektif, dimana efektifitas kepemimpinan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan yang dimiliki karyawan mempunyai efektifitas kepemimpinan yang tinggi.

Terdapat 37 (20.22%) gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pimpinan dan yang dirasakan karyawan dinilai mempunyai gaya kepemimpinan yang cukup efektif, dimana efektifitas kepemimpinan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan yang dimiliki karyawan mempunyai efektifitas kepemimpinan yang cukup tinggi.

Terdapat 26 (14.21%) gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pimpinan dan yang dirasakan karyawan dinilai mempunyai gaya kepemimpinan yang tidak efektif, hal tersebut disebabkan karena efektifitas kepemimpinan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan yang dimiliki oleh karyawan mempunyai efektifitas kepemimpinan yang rendah.

Atas dasar penilaian tersebut dapat kita simpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pimpinan dan yang dirasakan karyawan yang paling dominant pada gaya kepemimpinan yang paling efektif, kondisi tersebut

mencerminkan efektifitas kepemimpinan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan yang dimiliki karyawan mempunyai tingkat efektifitas kepemimpinan paling tinggi.

5.2.4 Deskripsi Kesesuaian Antara Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Tingkat Kematangan Karyawan Level Staf Pada Bank Papua

Pada bagian berikut akan menjelaskan mengenai tanggapan para karyawan dari seluruh divisi tentang gaya kepemimpinan yang dinilai melalui para pemimpin masing-masing divisi. Seperti yang nampak pada tabel, maka diketahui gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan oleh para pimpinan di Bank Papua Kota Jayapura adalah sebagai berikut :

Tabel 5.15
Distribusi Kepemimpinan Bank Papua
di Kota Jayapura

No.	Gaya Kepemimpinan	Jumlah	Prosentase
1.	G1 : Menjelaskan	2	11.76 %
2.	G2 : Menjajakan	3	17.65 %
3.	G3 : Mengikutsertakan	8	47.06 %
4.	G4 : Mendelegasikan	4	23.53 %
	Jumlah	17	100

Sumber : Hasil Penyebaran kuesioner,2005

Dari tabel 5.15 diatas dapat diketahui bahwa prosentase terbesar yaitu gaya kepemimpinan mengikutsertakan atau G3 sebanyak 8 responden (47.06%) dimana pemimpin memiliki perilaku tugas yang rendah dan perilaku hubungan yang tinggi terhadap karyawan. Prosentase kedua yaitu gaya kepemimpinan mendelegasikan atau G4 sebanyak 4 responden (23.53%) dimana pemimpin memiliki perilaku tugas dan hubungan yang rendah terhadap karyawan. Prosentase ketiga yaitu gaya kepemimpinan menjajakan atau G2 sebanyak 3 responden (17.65%) dimana pemimpin memiliki perilaku tugas dan hubungan yang tinggi terhadap karyawan. Prosentase keempat yaitu gaya kepemimpinan menjelaskan atau G1 sebanyak 2

responden (11.76%) dimana pemimpin memiliki perilaku tugas yang tinggi dan perilaku hubungan yang rendah terhadap karyawan.

Berdasarkan penilaian yang dirasakan oleh karyawan tersebut nampak bahwa gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan di Bank Papua adalah gaya kepemimpinan menjajakan atau G3 dimana pemimpin memiliki perilaku tugas yang rendah dan perilaku hubungan yang tinggi terhadap karyawan. Dimana pemimpin sudah mulai dapat dipercaya pendapatnya, sudah mulai dapat diajak bersama-sama memikirkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi, sehingga sudah mulai dapat diajak bersama-sama membuat keputusan.

Tabel 5.16
Tingkat Kematangan Karyawan

No.	Tingkat Kematangan Karyawan	Jumlah Responden	Prosentase
1.	M1 : Rendah	2	11.76 %
2.	M2 : Rendah ke Sedang	6	35.29 %
3.	M3 : Sedang ke Tinggi	5	29.41 %
4.	M4 : Tinggi	4	23.53 %
Jumlah		17	100

Sumber : Hasil Penyebaran kuesioner,2005

Dari kesimpulan data tersebut diatas, terlihat bahwa prosentase terbesar yaitu 6 responden (35.29%) memiliki tingkat kematangan dari rendah ke sedang atau M2, dimana karyawan mulai ada pengalaman atau memiliki kemampuan tapi masih ada takut dalam mengambil tanggung jawab. Prosentase kedua yaitu 5 responden (29.41%) memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi atau M3, dimana karyawan sudah memiliki kemampuan psikologis masih ragu-ragu dalam mengambil tanggung jawab. Prosentase ketiga yaitu 4 responden (23.53%) memiliki tingkat kematangan yang tinggi atau M4, dimana karyawan berkompeten, berkemampuan dan berpengalaman serta berani mengambil tanggung jawab. Prosentase keempat yaitu 2

responden (11.76%) memiliki tingkat kematangan yang rendah atau M1, dimana karyawan belum berpengalaman atau kurang memiliki kemampuan dan masih takut dalam mengambil tanggung jawab.

Dengan demikian tingkat kemampuan terbanyak yang dimiliki karyawan staf manajemen Bank Papua adalah M2 atau rendah ke sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi karyawan staf manajemen sudah mulai cukup mengenal tugas, wewenang, serta tanggung jawabnya, mulai mengenal pula berbagai peraturan yang berlaku walaupun belum menguasai dengan sungguh-sungguh. Maka pemimpin masih tetap harus banyak memberikan pengarahan, memberikan perintah-perintah serta meminta laporan-laporan meskipun sudah tidak sebanyak pada waktu tahap awal.

Tabel 5.17
Matriks Gaya kepemimpinan dan Tingkat Kematangan Karyawan

Gaya Kepemimpinan Tingkat Kematangan	G1	G2	G3	G4
M1	2	0	0	0
M2	0	3	0	0
M3	0	3	5	0
M4	0	0	0	4

Sumber : Hasil Penyebaran kuesioner,2005

Gaya kepemimpinan yang paling efektif	$2+3+5+4 = 14$
Gaya kepemimpinan yang efektif	$0+0+3+0+0 = 3$
Gaya kepemimpinan yang cukup efektif	$0+0 = 0$
Gaya kepemimpinan yang tidak efektif	$0+0+0+0 = 0$

Sumber : Jawaban kuesioner yang telah diolah,2005

Tabel 5.17 di atas menunjukkan jumlah responden yang memberikan penilaian terhadap kombinasi gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan karyawan. Kombinasi tersebut kemudian diklasifikasikan dalam kesesuaian gaya kepemimpinan

berdasarkan matriks tingkat kematangan dan gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1992:181) yang telah dipaparkan dalam bab III.

Tabel 5.18
Kesimpulan Tingkat Efektifitas Gaya Kepemimpinan

No.	Efektif Kepemimpinan	Jumlah Responden	Prosentase
1.	Gaya kepemimpinan yang paling efektif	14	82.35 %
2.	Gaya kepemimpinan yang efektif	3	17.65 %
3.	Gaya kepemimpinan yang cukup efektif	0	0.00 %
4.	Gaya kepemimpinan yang tidak efektif	0	0.00 %
Jumlah		17	100

Sumber : Hasil Penyebaran kuesioner,2005

Berdasarkan Tabel 5.18 dapat diketahui bahwa prosentase untuk efektifitas kepemimpinan terdapat 14 (82,35 %) gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pimpinan dan yang dirasakan karyawan dinilai mempunyai gaya kepemimpinan yang paling efektif, dimana gaya kepemimpinan tersebut merupakan efektifitas kepemimpinan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan yang dimiliki karyawan mempunyai efektifitas kepemimpinan paling tinggi.

Terdapat 3 (17,65%) gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pimpinan dan dirasakan karyawan dinilai mempunyai gaya kepemimpinan yang efektif, dimana efektifitas kepemimpinan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan yang dimiliki karyawan mempunyai efektifitas kepemimpinan yang tinggi.

Terdapat 0 (0.00%) gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pimpinan dan yang dirasakan karyawan dinilai tidak mempunyai gaya kepemimpinan yang cukup efektif, dimana efektifitas kepemimpinan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan

dengan tingkat kematangan yang dimiliki karyawan tidak mempunyai efektifitas kepemimpinan yang lemah

Terdapat 4 (0.00%) gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pimpinan dan yang dirasakan karyawan dinilai tidak mempunyai gaya kepemimpinan yang tidak efektif, hal tersebut disebabkan karena efektifitas kepemimpinan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan yang dimiliki oleh karyawan mempunyai efektifitas kepemimpinan yang tinggi.

Atas dasar penilaian tersebut dapat kita simpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan pimpinan dan yang dirasakan karyawan yang paling dominan pada gaya kepemimpinan yang paling efektif, kondisi tersebut mencerminkan efektifitas kepemimpinan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan yang dimiliki karyawan mempunyai tingkat efektifitas kepemimpinan paling tinggi.

5.2.5 Deskripsi Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kepuasan Pada Atasan Level Non Staf Di Bank Papua

Indikator pertama, yaitu 6 responden (3%) menjawab tidak puas, 60 responden (33%) menjawab cukup puas, 92 responden (50%) menjawab puas, sedangkan 25 responden (14%) menjawab sangat puas. Indikator kedua, yaitu 3 responden (2%) menjawab tidak puas, 79 responden (43%) menjawab cukup puas, 96 responden (52%) menjawab puas, sedangkan 5 responden (3%) menjawab sangat puas. Indikator ketiga, yaitu 11 responden (6%) menjawab tidak puas, 54 responden (30%) menjawab cukup puas, 109 responden (60%) menjawab puas, sedangkan 9 responden (5%) menjawab sangat puas. Indikator keempat, yaitu 7 responden (4%) menjawab tidak puas, 75 responden (41%) menjawab cukup puas, 92 responden (50%) menjawab puas, sedangkan 9 responden (5%) menjawab sangat puas.

Pemanfaatan kepemimpinan dan supervisi dalam variabel kepuasan merupakan variabel yang keempat, dimana indikator pertama, yaitu 4 responden (2%) menjawab tidak puas, 86 responden (47%) menjawab cukup puas, 89 responden (49%) menjawab puas, 4 responden (2%) menjawab sangat puas. Indikator kedua, yaitu 10 responden (5%) menjawab tidak puas, 61 responden (33%) menjawab cukup puas, 99 responden (54%) menjawab puas, sedangkan 13 orang (7%) menjawab sangat puas. Indikator ketiga, yaitu 5 responden (3%) menjawab tidak puas, 61 responden (33%) menjawab cukup puas, 94 responden (51%) menjawab puas, sedangkan 23 responden (13%) menjawab sangat puas. Indikator keempat, yaitu 4 responden (2%) menjawab tidak puas, 78 responden (43%) menjawab cukup puas, 96 responden (52%) menjawab puas, sedangkan 5 responden (3%) menjawab sangat puas.

Pemanfaatan komunikasi dalam variabel kepuasan merupakan variabel yang ketujuh, dimana 4 responden (2%) menjawab tidak puas, 86 responden (47%) menjawab cukup puas, 89 responden (49%) menjawab puas, sedangkan 4 responden (2%) menjawab sangat puas. Indikator kedua, yaitu 6 responden (3%) menjawab tidak puas, 56 responden (31%) menjawab cukup puas, 96 responden (52%) menjawab puas, sedangkan 25 responden (14%) menjawab sangat puas. Indikator ketiga, yaitu 6 orang (4%) menjawab tidak puas, 74 responden (40%) menjawab cukup puas, 95 responden (52%) menjawab puas, 8 responden (4%) menjawab sangat puas. Indikator keempat, yaitu 8 responden (4%) menjawab tidak puas, 77 responden (42%) menjawab cukup puas, 89 responden (49%) menjawab puas, sedangkan 9 responden (5%) menjawab sangat puas.

Tabel 5.19
Tanggapan Responden Terhadap
Kepuasan Pada Atasan Level Non-Staf Pada Bank Papua
Di Kota Jayapura

No.	Indikator	Pertanyaan	Jawaban	Σ	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Kesempatan Untuk Maju	1.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	6	3
			3. Cukup Puas	60	33
			4. Puas	92	50
			5. Sangat Puas	25	14
		2.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	3	2
			3. Cukup Puas	79	43
			4. Puas	96	52
			5. Sangat Puas	5	3
		3.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	11	6
			3. Cukup Puas	54	30
			4. Puas	109	60
			5. Sangat Puas	9	5
		4.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	7	4
			3. Cukup Puas	75	41
			4. Puas	92	50
			5. Sangat Puas	9	5
2.	Kepemimpinan & Supervisi	1.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	4	2
			3. Cukup Puas	86	47
			4. Puas	89	49
			5. Sangat Puas	4	2
		2.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	10	5
			3. Cukup Puas	61	33
			4. Puas	99	54
			5. Sangat Puas	13	7
		3.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	5	3
			3. Cukup Puas	61	33
			4. Puas	94	51
			5. Sangat Puas	23	13
		4.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	4	2
			3. Cukup Puas	78	43
			4. Puas	96	52
			5. Sangat Puas	5	3

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3.	Komunikasi	1.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	4	2
			3. Cukup Puas	86	47
			4. Puas	89	49
			5. Sangat Puas	4	2
		2.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	6	3
			3. Cukup Puas	56	31
			4. Puas	96	52
			5. Sangat Puas	25	14
		3.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	6	3
			3. Cukup Puas	74	40
			4. Puas	95	52
			5. Sangat Puas	8	4
		4.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	8	4
			3. Cukup Puas	77	42
			4. Puas	89	49
			5. Sangat Puas	9	5

Sumber : Lampiran

5.2.6 Deskripsi Kepuasan Pada Atasan Dengan Komitmen Karyawan Level Non-Staf Di Bank Papua

Konsep komitmen memiliki tiga variabel yaitu kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan. Variabel yang pertama yaitu kemauan karyawan di jabarkan menjadi tiga unsur empiris (Tabel 5.20). dari jawaban yang terkumpul pada unsur empiris pertama diketahui bahwa 3% karyawan level non-staf yang kurang setuju dengan adanya kerja lembur, 31% cukup setuju, 52% setuju dengan adanya kerja lembur dan 14% karyawan level non-staf sangat setuju dengan diadakannya kerja lembur. Dari unsur empiris kedua 4% karyawan level non-staf yang kurang setuju dengan tidak menunda pelaksanaannya meskipun ada waktu luang untuk menundanya, 20% cukup setuju, 571% setuju dan 5% sangat setuju jika melaksanakan pekerjaan dengan tidak menunda pelaksanaannya meskipun ada waktu menundanya. Dari unsur empiris ketiga terungkap bahwa 2% kurang setuju berusaha mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya, 25% cukup setuju untuk

berusaha mengurangi kesalahan, 71% dan 2% sangat setuju berusaha mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Variabel kedua dari konsep komitmen yaitu kesetiaan karyawan (Tabel 5.20) terdiri dari tiga unsur empiris. Unsur empiris pertama menunjukkan 3% karyawan level non-staf kurang setuju untuk hadir ditempat kerja, 31% karyawan non-staf manajemen cukup setuju untuk selalu hadir ditempat kerja, 55% setuju untuk selalu hadir ditempat kerja dan 11% sangat setuju. Dari unsur empiris kedua di ketahui bahwa 6% kurang setuju untuk tetap bekerja di perusahaan ini, artinya mereka akan berpindah ketempat lain kalau ada tawaran kerja yang menjadikan, 28% cukup setuju untuk tetap bekerja di Bank Papua, 56% setuju untuk tetap bekerja di Bank Papua dan yang sangat setuju untuk selalu berada di Bank Papua sebanyak 10%. Dari unsur empiris ketiga, diketahui bahwa 3% karyawan level non-staf kurang setuju dengan berbagai peraturan dan kebijakan yang di buat pimpinan Bank Papua, 31% cukup setuju, 52% setuju dengan berbagai peraturan dan kebijakan, serta 14% karyawan level non-staf sangat setuju untuk mengikuti segala peraturan dan kebijakan yang diambil Bank Papua.

Selanjutnya dari variabel ketiga dari komitmen yaitu kebanggaan karyawan (Tabel 5.19) dari tiga unsur empiris. Unsur empiris pertama, 5% menyatakan kurang setuju dengan fasilitas yang diberikan Bank Papua tidak memadai, 31% cukup memadai, 57% setuju dengan fasilitas yang diberikan Bank Papua dan 7% sangat setuju. Unsur empiris kedua, diketahui bahwa 2% karyawan level non-staf menyatakan bahwa kurang setuju dengan kredibilitas perusahaan, 47% cukup baik, 49% setuju dengan kredibilitas Bank Papua saat ini dan yang sangat setuju dengan kredibilitas Bank Papua sebanyak 2%. Dari unsur empiris ketiga, 5% kurang setuju jika di Bank Papua tempat mereka bekerja dapat menjanjikan prospek yang bagus

bagi peningkatan karir, 33% cukup setuju, 54% setuju dan 7% sangat setuju jika Bank Papua menjanjikan peningkatan karir yang jelas.

Tabel 5.20
Tanggapan Responden Terhadap
Komitmen Karyawan Level Non-Staf Pada Bank Papua
Di Kota Jayapura

No.	Indikator	Pertanyaan	Jawaban	Σ	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Kemauan Karyawan	1.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	6	3
			3. Cukup Setuju	56	31
			4. Setuju	96	52
			5. Sangat Setuju	25	14
		2.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	8	4
			3. Cukup Setuju	36	20
			4. Setuju	130	71
			5. Sangat Setuju	9	5
		3.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	4	2
			3. Cukup Setuju	45	25
			4. Setuju	130	71
			5. Sangat Setuju	4	2
2.	Kesetiaan Karyawan	1.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	6	3
			3. Cukup Setuju	56	31
			4. Setuju	101	55
			5. Sangat Setuju	20	11
		2.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	11	6
			3. Cukup Setuju	51	28
			4. Setuju	102	56
			5. Sangat Setuju	19	10
		3.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	6	3
			3. Cukup Setuju	57	31
			4. Setuju	95	52
			5. Sangat Setuju	25	14
3.	Kebanggaan Karyawan	1.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	9	5
			3. Cukup Setuju	57	31
			4. Setuju	104	57
			5. Sangat Setuju	13	7
		2.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	4	2
			3. Cukup Setuju	86	47
			4. Setuju	89	49
			5. Sangat Setuju	4	2

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		3.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	10	5
			3. Cukup Setuju	61	33
			4. Setuju	99	54
			5. Sangat Setuju	13	7

Sumber : Lampiran

5.2.7 Deskripsi Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kepuasan Pada Atasan Level Staf Di Bank Papua

Konsep kepuasan memiliki tiga variabel yaitu kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervisi, dan komunikasi. Variabel yang pertama yaitu kesempatan untuk maju di jabarkan menjadi empat unsur empiris (Tabel 5.21). dari jawaban yang terkumpul dari unsur empiris pertama diketahui bahwa 59% karyawan level staf yang cukup puas dengan adanya kesempatan yang diberikan perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan dengan mandiri, 41% puas dengan kesempatan yang diberikan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan dengan mandiri. Dari unsur kepuasan kedua, diketahui 29% cukup puas dengan kesempatan yang diberikan pimpinan Bank Papua pada karyawan level staf dalam menumbuh kembangkan karir mereka, 71% puas dengan penjenjangan karir yang dilaksanakan Bank Papua saat ini. Dari unsur empiris ketiga, 6% karyawan level staf tidak puas dengan kesempatan menjadi orang yang berarti pada Bank Papua, 18% cukup puas dan 76% puas artinya mereka akan menjadi orang berarti dengan kesempatan yang diberikan pimpinan Bank Papua pada karyawan dalam mengaktualisasi potensi mereka masing-masing. Dari unsur empiris keempat diketahui bahwa 12% tidak puas dengan sistem pengembangan karir yang dijalankan Bank Papua saat ini, 29% cukup puas, 47% puas dan 12% puas dengan kesempatan yang diberikan perusahaan dalam mengembangkan kemampuan karyawan level staf Bank Papua.

Variabel kedua dari kepuasan yaitu kepemimpinan dan supervise (Tabel 5.21) terdiri dari empat unsur empiris pertama menunjukkan 47% karyawan level staf cukup puas dengan adanya cara-cara yang dilaksanakan pimpinan dalam menilai serta menghargai prestasi karyawan level staf di Bank Papua, sementara itu dalam unsur empiris pertama menunjukkan 53% karyawan staf manajemen puas dengan cara penilaian dan penghargaan yang diberikan pimpinan pada karyawan berprestasi di Bank Papua. Dari unsur empiris kedua diketahui 6% karyawan level staf tidak setuju dengan cara-cara yang dilaksanakan pimpinan dan penyelia dalam menyelesaikan sebuah konflik, 29% cukup puas, 53% karyawan staf manajemen merasa puas dan yang sangat puas dengan pimpinan dan supervisi dalam menyelesaikan konflik sebanyak 12%. Dari unsur empiris ketiga menunjukkan 6% karyawan level staf merasa tidak puas dengan cara-cara yang buat penyelia dalam menyelesaikan konflik, 24% cukup puas, 59% setuju dan 12% sangat setuju dengan cara-cara yang dibuat penyelia dalam menyelesaikan konflik di Bank Papua. Selanjutnya dari unsur empiris keempat menjelaskan bahwa 6% tidak puas mengenai cara direksi menerapkan kebijakan di Bank Papua, 41% cukup puas, 53% puas dan yang sangat setuju untuk selalu menjalankan segala kebijakan yang dibuat pimpinan Bank Papua.

Selanjutnya variabel ketiga dari kepuasan yaitu aspek komunikasi dalam pekerjaan (Tabel 5.21) terdiri dari empat unsur empiris pertama menunjukkan 41% karyawan staf manajemen cukup puas mengenai hubungan komunikasi dengan rekan kerja. Dari unsur empiris kedua, terungkap 6% karyawan level staf tidak puas dengan jalur informasi yang dimiliki Bank Papua saat ini, 24% cukup puas, 47% puas dan yang sangat puas mengenai jalur informasi yang diterapkan pimpinan Bank Papua saat ini. Dari unsur empiris ketiga, menunjukkan 53% karyawan level staf cukup puas melaksanakan hubungan komunikasi dengan pimpinan Bank Papua, 41% puas dan

yang mengatakan sangat puas dalam melakukan hubungan komunikasi dengan pimpinan Bank Papua.

Tabel 5.21
Tanggapan Responden Terhadap
Kepuasan Pada Atasan Level Staf Pada Bank Papua
Di Kota Jayapura

No.	Indikator	Pertanyaan	Jawaban	Σ	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Kesempatan Untuk Maju	1.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	-	-
			3. Cukup Puas	10	59
			4. Puas	7	41
			5. Sangat Puas	-	-
		2.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	-	-
			3. Cukup Puas	5	29
			4. Puas	12	71
			5. Sangat Puas	-	-
		3.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	1	6
			3. Cukup Puas	3	18
			4. Puas	13	76
			5. Sangat Puas	-	-
		4.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	2	12
			3. Cukup Puas	5	29
			4. Puas	8	47
			5. Sangat Puas	2	12
2.	Kepemimpinan & Supervisi	1.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	-	-
			3. Cukup Puas	8	47
			4. Puas	9	53
			5. Sangat Puas	-	-
		2.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	1	6
			3. Cukup Puas	5	29
			4. Puas	9	53
			5. Sangat Puas	2	12
		3.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	1	6
			3. Cukup Puas	4	24
			4. Puas	10	59
			5. Sangat Puas	2	12
		4.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	1	6
			3. Cukup Puas	7	41
			4. Puas	9	53
			5. Sangat Puas	-	-

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3.	Komunikasi	1.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	-	-
			3. Cukup Puas	7	41
			4. Puas	10	59
			5. Sangat Puas	-	-
		2.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	1	6
			3. Cukup Puas	4	24
			4. Puas	8	47
			5. Sangat Puas	4	24
		3.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	-	-
			3. Cukup Puas	9	53
			4. Puas	7	41
			5. Sangat Puas	1	6
		4.	1. Sangat Tidak Puas	-	-
			2. Tidak Puas	1	6
			3. Cukup Puas	8	47
			4. Puas	7	41
			5. Sangat Puas	1	6

Sumber : Lampiran

5.2.8 Deskripsi Kepuasan Pada Atasan Dengan Komitmen Karyawan Level Staf Di Bank Papua

Konsep komitmen memiliki tiga variabel yaitu kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan. Variabel yang pertama yaitu kemauan karyawan di jabarkan menjadi tiga unsur empiris (Tabel 5.22). dari jawaban yang terkumpul pada unsur empiris pertama diketahui bahwa 31% karyawan level staf yang cukup setuju dengan adanya kerja lembur, 82 % setuju dengan adanya kerja lembur. Dari unsur empiris kedua 29% karyawan level staf yang kurang cukup setuju dengan tidak menunda pelaksanaannya meskipun ada waktu luang untuk menundanya, 71 % setuju jika melaksanakan pekerjaan dengan tidak menunda pelaksanaannya meskipun ada waktu menundanya. Dari unsur empiris ketiga terungkap bahwa 12% cukup setuju berusaha mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya, 25% setuju untuk berusaha mengurangi kesalahan, 24% sangat setuju berusaha mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Tabel 5.22
Tanggapan Responden Terhadap
Komitmen Karyawan Level Staf Pada Bank Papua
Di Kota Jayapura

No.	Indikator	Pertanyaan	Jawaban	Σ	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Kemauan Karyawan	1.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	-	-
			3. Cukup Setuju	3	18
			4. Setuju	14	82
			5. Sangat Setuju	-	-
		2.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	-	-
			3. Cukup Setuju	5	29
			4. Setuju	12	71
			5. Sangat Setuju	-	-
		3.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	-	-
			3. Cukup Setuju	2	12
			4. Setuju	11	65
			5. Sangat Setuju	4	24
2.	Kesetiaan Karyawan	1.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	-	-
			3. Cukup Setuju	1	6
			4. Setuju	14	82
			5. Sangat Setuju	2	12
		2.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	-	-
			3. Cukup Setuju	3	18
			4. Setuju	11	65
			5. Sangat Setuju	3	18
		3.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	-	-
			3. Cukup Setuju	8	47
			4. Setuju	9	53
			5. Sangat Setuju	-	-
3.	Kebanggaan Karyawan	1.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	-	-
			3. Cukup Setuju	1	6
			4. Setuju	16	94
			5. Sangat Setuju	-	-
		2.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	-	-
			3. Cukup Setuju	4	24
			4. Setuju	10	59
			5. Sangat Setuju	3	18
		3.	1. Sangat Tidak Setuju	-	-
			2. Kurang Setuju	-	-
			3. Cukup Setuju	3	18
			4. Setuju	10	59
			5. Sangat Setuju	4	24

Sumber : Lampiran

5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian Validitas dan reliabilitas ini dilakukan sebelum dilakukan penelitian yang sesungguhnya. Pengujian ini dilakukan pada 200 responden karyawan Bank Papua di Kota Jayapura yang termasuk dalam sampel penelitian. Pengujian ini bertujuan untuk menguji alat ukur apakah alat ukur tersebut valid dan reliabel dalam mengambil data penelitian. Jika dari hasil penelitian ini item kuesioner valid dan reliabel maka pengujian, ada item yang tidak valid maka dilakukan revisi kuesioner atau item tersebut digugurkan.

5.3.1. Uji Validitas Data

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana kesahihan alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya. Suatu instrumen pengukuran dikatakan valid jika instrument tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur menurut situasi dan filosofi perusahaan penelitian (Danim, 1997:195). Validitas data dalam penelitian ini diukur dengan teknik korelasi *Person Product-Moment* (r). Jika hasil perhitungan uji validitas (r hitung) lebih besar atau sama dengan (r tabel) maka suatu item dikatakan valid. Dan sebaliknya jika nilainya lebih kecil dan negatif maka item tersebut tidak valid.

Hasil uji validitas masing-masing variabel terangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.23
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Pada Atasan
dan Komitmen Karyawan Level Non-Staf
Pada Bank Papua

Kuesioner	(r) Hitung	(r) Tabel	Keterangan
X (Kesesuaian Gaya Kepemimpinan)	.4410	.148	Valid
Y₁ (Kepuasan Pada Atasan)			
Y.1	.3331	.148	Valid
Y1.2	.3726	.148	Valid
Y1.3	.4522	.148	Valid
Y1.4	.3037	.148	Valid
Y2.1	.4084	.148	Valid
Y2.2	.3405	.148	Valid
Y2.3	.4475	.148	Valid
Y2.4	.1065	.148	Valid
Y3.1	.3819	.148	Valid
Y3.2	.4904	.148	Valid
Y3.3	.3482	.148	Valid
Y3.4	.3491	.148	Valid
Y2. (Komitmen Organisasi)			
Y1.1	.4904	.148	Valid
Y1.2	.3333	.148	Valid
Y1.3	.3819	.148	Valid
Y2.1	.4904	.148	Valid
Y2.2	.1024	.148	Valid
Y2.3	.4904	.148	Valid
Y3.1	.3116	.148	Valid
Y3.2	.4080	.148	Valid
Y3.3	.3405	.148	Valid

Sumber : Lampiran

Tabel 5.24
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Pada Atasan
dan Komitmen Karyawan Level Staf
Pada Bank Papua

Kuesioner	(r) Hitung	(r) Tabel	Keterangan
X. (Kesesuaian Gaya Kepemimpinan)	.5903	.482	Valid
Y₁. (Kepuasan Pada Atasan)			
Y _{1.1}	.6111	.482	Valid
Y _{1.2}	.4497	.482	Valid
Y _{1.3}	.3845	.482	Valid
Y _{1.4}	.4039	.482	Valid
Y _{2.1}	.4755	.482	Valid
Y _{2.2}	.3807	.482	Valid
Y _{2.3}	.4622	.482	Valid
Y _{2.4}	.5752	.482	Valid
Y _{3.1}	.3593	.482	Valid
Y _{3.2}	.4638	.482	Valid
Y _{3.3}	.5752	.482	Valid
Y _{3.4}	.3593	.482	Valid
Y₂. (Komitmen Organisasi)			
Y _{1.1}	.4638	.482	Valid
Y _{1.2}	.5752	.482	Valid
Y _{1.3}	.3568	.482	Valid
Y _{2.1}	.3175	.482	Valid
Y _{2.2}	.5166	.482	Valid
Y _{2.3}	.5213	.482	Valid
Y _{3.1}	.4039	.482	Valid
Y _{3.2}	.5508	.482	Valid
Y _{3.3}	.5140	.482	Valid

Sumber : Lampiran

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap variabel terikat yang ditampilkan pada Tabel 5.23, Tabel 5.24 diatas diketahui bahwa koefisien korelasi antar skor butir dengan skor total lebih besar butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel bebas dan variabel terikat dalam model adalah shahih atau valid.

5.3.2. Uji Reliabilitas Data

Uji Reliabilitas atau uji keandalan digunakan untuk mengetahui keandalan atau konsistensi instrument yang digunakan. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran diperoleh hasil yang relatif sama.

Metode untuk menguji reliabilitas dengan menggunakan uji *alpha cronbach*. Koefisien *alpha* dalam penelitian ini menunjukkan nilai reliabilitas masing-masing variabel dalam penelitian ini. Nilai *alpha* yang lebih besar dari 0,60, berarti bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

Tabel 5.25
Reliabilitas

	Variabel	Alpha	Keterangan
1.	X (Kesesuaian Gaya Kepemimpinan)	0.6412	Reliabel
	Y ₁ (Kepuasan Pada Atasan Level Non Staf)	0.6412	Reliabel
	Y ₁ (Komitmen Karyawan Level Non Staf)	0.6412	Reliabel
2.	X (Kesesuaian Gaya Kepemimpinan)	0.6266	Reliabel
	Y ₂ (Kepuasan Pada Atasan Level Staf)	0.6266	Reliabel
	Y ₂ (Komitmen Karyawan Level Staf)	0.6266	Reliabel

Sumber : lampiran

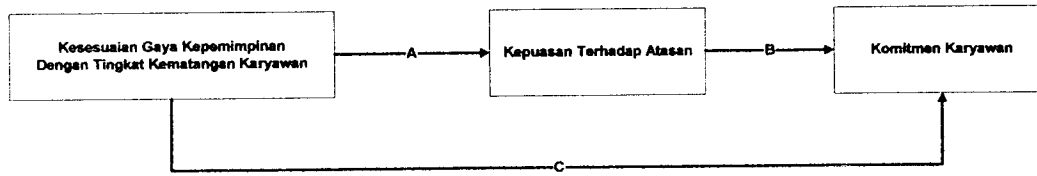
Berdasarkan hasil di atas diketahui bahwa nilai *alpha* masing-masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik atau reliabel.

5.4. Hasil Analisis Jalur dan Pembuktian Hipotesis

5.4.1. Analisis Jalur

Pembuktian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu metode statistik dengan model analisis jalur, analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi. Perluasan ini terletak pada kelengkapan penelusuran kausal. Analisis jalur tidak hanya mengetahui berapa besar pengaruh namun juga variabel mana yang merupakan pengaruh langsung atau tidak langsung.

Agar lebih mudah mengamati analisis data menggunakan analisis jalur, maka berikut adalah paradigma penelitian yang akan dianalisis.



Gambar 5.1 Paradigma Jalur Penelitian

Berdasarkan paradigma penelitian di atas dapat diketahui bahwa pola hubungan yang terjadi ada tiga kemungkinan. Tiga kemungkinan ini akan dicari koefisien jalurnya. Untuk dapat dicari koefisien jalur akan dilakukan analisis regresi (meregresikan) persamaan sebanyak tiga kali.

Regresi pertama dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel kesesuaian gaya kepemimpinan terhadap kepuasan pada atasan, regresi kedua dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan pada atasan terhadap komitmen karyawan. Serta regresi ketiga dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel kesesuaian gaya kepemimpinan situasional terhadap komitmen karyawan Bank Papua.

1. Pengaruh Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Dengan Tingkat Kematangan Karyawan Terhadap Kepuasan Pada Atasan dan Komitmen Karyawan Level Non-Staf Bank Papua

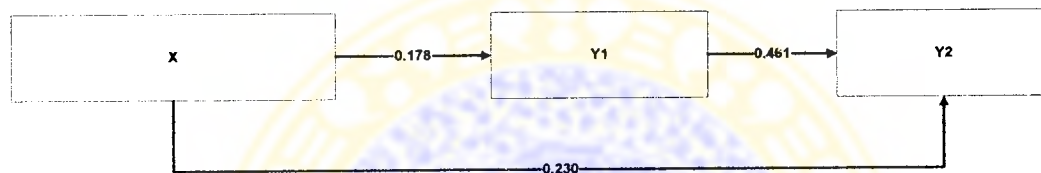
Identifikasi koefisien path dengan hasil sebagai berikut:

Uji analisis jalur tahap 1. Beta (β) X ke $Y_1 = 0.178 = P_1$ (jalur kepuasan pada atasan) mempunyai nilai signifikan P sebesar **0.016**. hal tersebut menunjukkan indikasi bahwa kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan meningkatkan kepuasan pada atasan level non-staf Bank Papua.

Uji analisis jalur tahap 2. Beta (β) Y_1 ke $Y_2 = 0.461 = P_2$ (jalur komitmen karyawan) mempunyai nilai signifikansi P sebesar 0.000. hal tersebut menunjukkan indikasi bahwa kepuasan pada atasan mendukung komitmen karyawan level non-staf

Uji analisis jalur tahap 3. (β) X ke $Y_2 = 0.230 = P_1$ (jalur komitmen karyawan) mempunyai nilai signifikan P sebesar 0.002 hal tersebut menunjukkan indikasi bahwa kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan meningkatkan komitmen karyawan level non-staf Bank Papua.

Gambar : 5.2.
Model Analisis Jalur Pada Karyawan Level Non-Staf



Keterangan

- A : P_1** = Jalur analisis X (kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan) terhadap Y_1 (kepuasan pada atasan) dengan $\beta = 0.178$, $P = 0.016$.
- B : P_2** = Jalur analisis Y_1 (kepuasan pada atasan level non-staf) terhadap komitmen karyawan level non-staf (Y_2) dengan $\beta = 0.461$, $P = 0.000$.
- C : P_3** = Jalur analisis X (kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan) terhadap komitmen karyawan level non-staf (Y_2) dengan $\beta = 0.230$, $P = 0.002$.

C : P₃ = Jalur analisis X (kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan) terhadap komitmen karyawan level staf (Y₂) dengan $\beta = 0.406$, $P = 0.106$.

5.5. Model Hipotesis Analisis Jalur

5.5.1. Pengaruh Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Tingkat Kematangan Karyawan Terhadap Kepuasan Pada Atasan dan Komitmen Karyawan Level Non-Staf Bank Papua

Pada bagian ini akan dipaparkan tabel signifikansi path hasil perhitungan SPSS nilai-nilai diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada para karyawan level non-staf, kemudian dianalisis secara statistik guna menguji hipotesis yang diajukan.

A. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pada atasan (kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervisi, dan komunikasi) Bank Papua di Kota Jayapura.

Hipotesis A-1 : Apakah ada pengaruh kesesuaian antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan terhadap kepuasan pada atasan Bank Papua di Kota Jayapura.

Hipotesis A-2 : Apakah ada pengaruh kepuasan pada atasan terhadap komitmen karyawan level non-staf Bank Papua di Kota Jayapura.

Hipotesis A-3 : Apakah ada pengaruh kesesuaian antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan terhadap komitmen karyawan level non-staf Bank Papua di Kota Jayapura.

Berdasarkan output analisis jalur, dapat diketahui bahwa nilai Signifikan pada uji t yang dilakukan antara variabel bebas kesesuaian gaya kepemimpinan situasional (X) terhadap tingkat kepuasan pada atasan (Y₁) diperoleh hasil sebagai berikut : R² (koefisien determinasi) = 0.32, F hitung 5.912 dengan $P = 0.016$ ($P < 0.05$). Hasil

tersebut menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5% Gaya kepemimpinan dan kepuasan pada atasan bersama-sama memberikan bantuan sebesar $R^2 = 0,32$ terhadap kepuasan kerja atasan Bank Papua, sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel-variabel kepuasan kerja lainnya dan sekaligus menjelaskan bahwa variabel-variabel kesesuaian gaya kepemimpinan tersebut secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pada atasan Bank Papua di Kota Jayapura.

Sementara itu berdasarkan analisis jalur kedua, terungkap bahwa nilai Signifikan pada uji t yang dilakukan antara variabel bebas kepuasan pada atasan (Y_1) Terhadap komitmen karyawan (Y_2) diperoleh hasil sebagai berikut : R^2 (koefisien determinasi) = 0.212, F hitung 48.783 dengan $P = 0.000$ ($P < 0.05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5% tingkat kepuasan pada atasan bersama-sama memberikan bantuan sebesar $R^2 = 2,12$ terhadap komitmen karyawan Bank Papua, sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel-variabel kepuasan kerja lainnya dan sekaligus menjelaskan bahwa variabel-variabel kepuasan pada atasan tersebut secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan Bank Papua di Kota Jayapura.

Selanjutnya berdasarkan analisis jalur ketiga, terungkap bahwa nilai Signifikan pada uji t yang dilakukan antara variabel bebas kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan (X) terhadap komitmen karyawan staf manajemen (Y_2) diperoleh hasil sebagai berikut : R^2 (koefisien determinasi) = 0.053, F hitung 10.099 dengan $P = 0.002$ ($P < 0.05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5% kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan bersama-sama memberikan bantuan sebesar $R^2 = 0,53$ terhadap komitmen karyawan Bank Papua, sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel-variabel komitmen karyawan lainnya dan sekaligus menjelaskan bahwa

variabel-variabel komitmen kerja karyawan tersebut secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan Bank Papua di Kota Jayapura.

Untuk mengetahui secara lebih rinci pengaruh atau kontribusi masing-masing variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel tergantung, dapat dilihat melalui besarnya koefisien regresi di gunakan uji t, yaitu membandingkan nilai probabilitas pada taraf kesalahan 5% pada tabel 5.26 dapat dikemukakan bahwa nilai Beta (β) dan nilai t-Signifikan masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 5.26
Rekapitulasi Koefisien Path dan Pengujian Variabel Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Pada Atasan dan Komitmen Karyawan Level Non-Staf Bank Papua di Jayapura

Variabel	Koefisien (β)	t-Sig.
Kesesuaian Gaya Kepemimpinan – Tingkat Kepuasan Pada Atasan	0.178	0.016
	R = 0,178 R ² = 0,032 F hitung = 5.912	N = 183
Tingkat Kepuasan Pada Atasan– Komitmen Karyawan	0.461	0.000
	R = 0,461 R ² = 0,212 F hitung = 48.783	N = 183
Kesesuaian Gaya Kepemimpinan – Komitmen Karyawan	0.230	0.002
	R = 0,230 R ² = 0,053 F hitung = 10.099	N = 183

Sumber : data diolah 2005

5.5.2. Pengaruh Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Tingkat Kematangan Karyawan Terhadap Kepuasan Pada Atasan dan Komitmen Karyawan Level Staf Bank Papua

Pada bagian ini akan dipaparkan tabel signifikansi *path* hasil perhitungan SPSS nilai-nilai diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada para karyawan level staf, kemudian dianalisis secara statistik guna menguji hipotesis yang diajukan.

A. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pada atasan (kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervisi, dan komunikasi) Bank Papua di Kota Jayapura.

Hipotesis A-1 : Apakah ada pengaruh kesesuaian antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan terhadap kepuasan pada atasan level staf Bank Papua di Kota Jayapura.

Hipotesis A-2 : Apakah ada pengaruh kepuasan pada atasan terhadap komitmen karyawan level staf Bank Papua di Kota Jayapura.

Hipotesis A-3 : Apakah ada pengaruh kesesuaian antara gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan terhadap komitmen karyawan level staf Bank Papua di Kota Jayapura.

Berdasarkan output analisis jalur, dapat diketahui bahwa nilai Signifikan pada uji t yang dilakukan antara variabel bebas kesesuaian gaya kepemimpinan situasional (X) terhadap tingkat kepuasan pada atasan (Y_1) diperoleh hasil sebagai berikut : R^2 (koefisien determinasi) = 0.366, F hitung 8.652 dengan $P = 0.010$ ($P < 0.05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5% Gaya kepemimpinan dan kepuasan pada atasan bersama-sama memberikan bantuan sebesar $R^2 = 3,66$ terhadap kepuasan kerja atasan level staf Bank Papua, sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel-variabel kepuasan lainnya dan sekaligus menjelaskan bahwa variabel-

variabel kesesuaian gaya kepemimpinan situasional tersebut secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pada atasan Bank Papua di Kota Jayapura.

Sementara itu berdasarkan analisis jalur kedua, terungkap bahwa nilai Signifikan pada uji t yang dilakukan antara variabel bebas kepuasan pada atasan (Y_1) terhadap komitmen karyawan (Y_2) diperoleh hasil sebagai berikut : R^2 (koefisien determinasi) = 0.264, F hitung 5.380 dengan $P = 0.035$ ($P < 0.05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5% tingkat kepuasan kerja atasan bersama-sama memberikan bantuan sebesar $R^2 = 2,64$ terhadap komitmen karyawan Bank Papua, sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel-variabel kepuasan kerja lainnya dan sekaligus menjelaskan bahwa variabel-variabel kepuasan pada atasan tersebut secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan Bank Papua di Kota Jayapura.

Selanjutnya berdasarkan analisis jalur kedua, terungkap bahwa nilai signifikan pada uji t yang dilakukan antara variabel bebas kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan (X) terhadap komitmen karyawan (Y_2) diperoleh hasil sebagai berikut : R^2 (koefisien determinasi) = 0.165, F hitung 2.995 dengan $P = 0.106$ ($P > 0.05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada taraf kesalahan 5% tingkat kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan kematangan karyawan bersama-sama memberikan bantuan sebesar $R^2 = 1.65$ terhadap komitmen karyawan level staf Bank Papua, sedangkan sisanya ditentukan oleh variabel-variabel komitmen kerja lainnya dan sekaligus menjelaskan bahwa variabel-variabel komitmen kerja karyawan tersebut secara simultan memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap komitmen karyawan Bank Papua di Kota Jayapura.

Untuk mengetahui secara lebih rinci pengaruh atau kontribusi masing-masing variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel tergantung, dapat dilihat melalui besarnya koefisien regresi di gunakan uji t, yaitu membandingkan nilai probabilitas pada taraf kesalahan 5% pada tabel 5.27 dapat dikemukakan bahwa nilai Beta (β) dan nilai t-Signifikan masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 5.27
Rekapitulasi Koefisien Path dan Pengujian Variabel Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Pada Atasan dan Komitmen Karyawan Level Staf Bank Papua di Jayapura

Variabel	Koefisien (β)	t-Sig.
Kesesuaian Gaya Kepemimpinan – Tingkat Kepuasan Pada Atasan	0.605	0.010
	R = 0,605 R ² = 0,366 F hitung = 8.652	N = 17
Tingkat Kepuasan Pada Atasan – Komitmen Karyawan	0.514	0.035
	R = 0,514 R ² = 0,264 F hitung = 5.380	N = 17
Kesesuaian Gaya Kepemimpinan – Komitmen Karyawan	0.406	0.106
	R = 0,406 R ² = 0,165 F hitung = 2.955	N = 17

Sumber : data diolah 2005

5.6. Pembahasan

Pada bab terdahulu telah dibahas mengenai gambaran umum obyek penelitian, gambaran umum responden deskripsi variabel penelitian serta hasil analisisnya. Argumentasi tersebut berdasarkan pada uraian sebelumnya ditambahkan dengan temuan-temuan yang diperoleh secara empiris di lapangan penelitian. Seperti yang telah dijelaskan terdahulu bahwa kesesuaian gaya kepemimpinan yang meliputi : gaya memberitahukan (G1), gaya menjajakan (G2), gaya mengikutsertakan (G3) dan gaya mendelegasikan (G4) dengan tingkat kematangan karyawan meliputi : kematangan

rendah (M1) kematangan rendah keningkat sedang (M2), kematangan sedang keningkat tinggi (M3) dan kematangan tinggi (M4) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan non-staf manajemen Bank Papua di Kota Jayapura. Sedangkan untuk kepuasan terhadap atasan yang meliputi: kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervisi, dan komunikasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen kerja karyawan Bank Papua di Kota Jayapura.

Selanjutnya pembahasan mengenai pengaruh dari setiap variabel terhadap kepuasan kerja atasan dan komitmen kerja karyawan level non-staf dapat dipelajari pada pembahasan berikut :

5.6.1. Kesempatan Untuk Maju

Dari hasil penelitian secara deskriptif ditemukan bahwa kesempatan untuk dapat bekerja, kesempatan untuk maju, menjadi orang berarti dan sistem pengembangan karir sudah adil, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kebutuhan yang mengutamakan dari para karyawan berupa kebutuhan pemuasan diri yang berlaku di masing-masing divisi sudah menganut pada prinsip keadilan. Dari hasil wawancara yang penulis lakukan terhadap semua responden yang mengatakan bahwa dengan kerja mandiri, kesempatan untuk maju, menjadi orang berarti dan sistem pengembangan karir yang adil dapat mendorong gairah kerja dan telah mempunyai keinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal, hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Gilmer (1994) bahwa kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja. Pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi membuka peluang dan keselamatan kerja.

5.6.2. Kepemimpinan dan Supervisi

Dasi hasil penelitian secara deskriptif ditemukan bahwa penghargaan prestasi kerja, membuat kebijakan, sosialisasi kerja dan pembuatan kebijakan oleh direksi, mereka mengatakan sudah puas untuk dilaksanakan sehingga target atau tujuan yang ditetapkan karyawan dapat tercapai, temuan ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Siagian (1994) bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh para bawahannya sehingga gerak dan posisi sekarang ke posisi yang diinginkan di masa yang akan datang dapat berlangsung dengan mulus. Dalam kaitan ini Locke (1997) bahwa karyawan merasa percaya yang lebih dari seharusnya dilakukan pimpinan dapat mentransformasikan karyawan melalui :

1. Membuat bawahan makin sadar akan pentingnya hasil pekerjaan.
2. Melibatkan mereka dalam hal meningkatkan *self interest* demi kemajuan organisasi.
3. Mengakomodasi keinginan-keinginan bawahan

Untuk itu peran seorang pemimpin sangat diharapkan membantu berjalannya komunikasi yang sesuai dengan situasi kerja akan membuat para bawahan dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang diharapkan karyawan.

5.6.3. Komunikasi

Dari hasil penelitian secara deskriptif ditemukan bahwa hubungan komunikasi, sistem dan jalur informasi dan hubungan komunikasi secara umum para karyawan non-staf manajemen menyatakan puas, dari hasil wawancara yang penulis lakukan terhadap semua karyawan yang menyatakan komunikasi yang telah dilakukan dari para karyawan berupa kebutuhan hubungan komunikasi dalam pekerjaan di masing-masing divisi di Bank Papua. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan akan

selalu terlaksana dengan baik. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gilmer (1977) bahwa komunikasi yang lancar antara sesama rekan kerja dan pihak manajemen diketahui banyak dipakai sebagai alasan menyukai jabatan tertentu. Dalam hal ini adanya kesediaan atasan menjadi pendengar yang baik dan adanya pemahaman dan pengakuan terhadap prestasi karyawan sangat berpengaruh terhadap timbulnya rasa puas kerja.

5.6.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Pada Level Non-Staf Di Bank Papua

Hasil pengujian dengan menggunakan uji analisis jalur di temukan bahwa variabel kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat diketahui dari nilai Beta (β) 0.178 mempunyai nilai signifikan P sebesar 0.016, yang menunjukkan bahwa variabel ini mendukung kepuasan kerja atasan. Hal ini disebabkan karena pada umumnya karyawan mengatakan bahwa kebutuhan kepuasan yang meliputi kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervisi, dan komunikasi dinilai sudah puas atau adil dalam pelaksanaannya di setiap divisi pada Bank Papua di Kota Jayapura. sedangkan pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan menjajakan disimbolkan dengan G2 dimana pimpinan memiliki perilaku tugas dan hubungan yang tinggi terhadap karyawan non-level staf manajemen mayoritas menunjukkan prosentase sebesar 37.70%. Sementara itu untuk tingkat kematangan karyawan non-level staf manajemen dinilai mempunyai tingkat kematangan tinggi yang disimbolkan M4 dengan prosentase 37.70%. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi para atasan berkompeten, berkemampuan dan berpengalaman serta berani mengambil tanggung jawab.

Dikarenakan pemimpin tidak banyak harus banyak memberikan pengarahannya, memberikan perintah-perintah serta meminta laporan-laporan meskipun sudah tidak sebanyak pada waktu tahap awal serta pimpinan memberikan perhatian dan pujian terhadap berbagai keberhasilan yang dilakukan bawahannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Temuan ini juga sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Siagian (1994) bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh para bawahannya sehingga gerak dari posisi sekarang keposisi yang diinginkan dimasa yang akan datang dapat berlangsung dengan mulus. Secara umum disebut efektivitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang dominan dalam sebuah organisasi ditentukan oleh kemampuan membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi. Serta adanya perpaduan antara kebutuhan karyawan, kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional. Lebih lanjut Locke (1997) menyatakan karyawan merasa percaya yang lebih dari seharusnya dilakukan pimpinan dapat mentransformasikan karyawannya melalui : 1). Membuat bawahan makin sadar akan pentingnya hasil pekerjaan, 2). Melibatkan mereka dalam hal meningkatkan self interest demi kemampuan organisasi; 3). Mengakomodasi keinginan-keinginan bawahan. Untuk itu peran seorang pemimpin sangat membantu jalannya komunikasi diantara bawahan dan atasan, karena dengan terciptanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja akan membuat para bawahan dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang diharapkan karyawan.

Konsekuensi hasil temuan adalah dengan adanya kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan akan mencapai target yang telah ditetapkan serta kinerja karyawan level non-staf Bank Papua akan lebih baik.

5.6.5. Kemauan Karyawan

Dari hasil penelitian secara deskriptif ditemukan bahwa kesediaan bekerja lembur, kesungguhan melaksanakan pekerjaan dan mengurangi kesalahan sudah sesuai dengan kebutuhan yang mengutamakan dari para karyawan Bank Papua di Kota Jayapura. Dari hasil wawancara yang penulis lakukan terhadap semua responden yang menyatakan bahwa kemauan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sudah sesuai dengan pekerjaan mereka. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan akan selalu terlaksana dengan baik. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Luthan (1998) bahwa komitmen karyawan disebabkan karena kepuasan kerja. Dalam kaitan ini Gibbson et al (1990) berpendapat bahwa imbalan intrinsik penting bagi pengembangan komitmen terhadap organisasi, yang mencakup rasa penyelesaian, otonomi dan perubahan. Selanjutnya Steer (1991) menyatakan para manajer dapat berusaha membina komitmen dengan menempatkan para pekerja dalam situasi yang membuka kesempatan bagi mereka untuk mencapai tujuan-tujuan yang berarti bagi mereka. Sementara itu Neale dan Nortalft (1990) bahwa karyawan akan mempunyai perasaan ikut memiliki perusahaan sehingga mereka bertanggung jawab, baik untuk kemajuan dirinya sendiri maupun perusahaan. Selanjutnya mereka akan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya tepat pada waktunya dan berani menanggung resiko dari keputusan yang diambil.

5.6.6. Kesetiaan Karyawan

Dari hasil penelitian secara deskriptif ditemukan bahwa variabel tingkat kemangkiran, keinginan tetap menjadi anggota organisasi dan kepatuhan terhadap nilai dan tujuan organisasi secara umum para karyawan menyatakan setuju. Dari hasil wawancara yang penulis lakukan terhadap semua karyawan, masih sebagian besar

karyawan menyatakan kesetiaannya untuk tetap bekerja pada Bank Papua di Kota Jayapura hal ini disebabkan karena insentif yang diterima masih sesuai dengan prinsip keadilan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Musanef (1990) bahwa karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sudah di sepakati bersama. Selanjutnya Greenberg dan Gerald (1993) bahwa komitmen menyangkut tiga aspek yakni : 1). Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi; 2). Kemampuan untuk mengusahakan kepentingan organisasi; 3). Keinginan yang kuat untuk mempertahankan jadi anggota organisasi.

5.6.7. Kebanggaan Karyawan

Dari hasil penelitian secara deskriptif ditemukan bahwa fasilitas yang diberikan, kredibilitas perusahaan dan keberhasilan yang dicapai perusahaan para karyawan mayoritas menilai setuju, dari hasil wawancara yang penulis lakukan terhadap semua karyawan non staf manajemen yang menyatakan kebanggaan mereka terhadap perdidat yang dimiliki Bank Papua saat ini sudah sesuai, artinya bahwa telah menunjukkan kinerja yang lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan akan terlaksana dengan baik. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Musanef (1990) bahwa karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sudah di sepakati bersama. Selanjutnya Sutarto (1989) bahwa partisipasi dalam berbagai pembuatan keputusan dapat menumbuhkan sikap karyawan, bahwa apa yang diputuskan itu merupakan keputusan bersama. Sebagai konsekuensinya, mereka merasa wajib untuk

melaksanakan bersama dan menjadikan para karyawan merasa terikat dengan apa yang mereka putuskan.

5.6.8. Pengaruh Kepuasan Pada Atasan Dengan Komitmen Karyawan Level Non-Staf Di Bank Papua

Dari hasil temuan data yang berupa jawaban para responden mengenai pengaruh kepuasan pada atasan Bank Papua di Kota Jayapura mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan level non-staf. Hal ini dapat diketahui dari nilai Beta (β) 0.461 mempunyai nilai signifikan P sebesar 0.000, yang menunjukkan bahwa variabel ini mendukung komitmen karyawan. Hal ini disebabkan karena pada umumnya karyawan mengatakan bahwa komitmen kerja yang meliputi kesetiaan, kemauan dan kebanggaan karyawan dinilai setuju dalam peiaksanaannya di setiap divisi pada Bank Papua di Kota Jayapura mengalami tingkat komitmen yang tinggi terhadap kebutuhan-kebutuhan para karyawan yang selalu diperhatikan pimpinan Bank Papua, sedangkan pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan menjajikan disimbolkan dengan G2 dimana pimpinan memiliki perilaku tugas dan hubungan yang tinggi terhadap karyawan level non-staf mayotitas menunjukkan prosentase sebesar 37.70%. Sementara itu untuk tingkat kematangan karyawasn level non-staf dinilai mempunyai tingkat kematangan rendah keningkat sedang yang disimbolkan M4 dengan prosentase 37.70%. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi para karyawan dimana berkompeten, berkemampuan dan berpengalaman serta berani mengambil tanggung jawab.

Dikarenakan pemimpin tidak harus banyak memberikan pengarahan, memberikan perintah-perintah serta meminta laporan-laporan meskipun sudah tidak sebanyak pada waktu tahap awal serta pimpinan memberikan perhatian dan pujian terhadap berbagai keberhasilan yang dilakukan bawahannya dalam menyelesaikan

suatu pekerjaan. Temuan ini juga sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Robbins (1996) bahwa kepuasan kerja yang tinggi merupakan pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan komitmen kerja terhadap organisasi. Lebih lanjut Luthan (1998) bahwa komitmen karyawan disebabkan oleh kepuasan kerja.

Konsekuensi hasil temuan adalah komitmen karyawan sangat bergantung pada kepuasan kerja dan akan mencapai target yang telah ditetapkan serta komitmen kerja karyawan non-staf manajemen Bank Papua akan lebih meningkat.

Selanjutnya pembahasan mengenai pengaruh dari setiap variabel terhadap kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan staf manajemen dapat dipelajari pada pembahasan berikut :

5.6.9. Kesempatan Untuk Maju

Dari hasil penelitian secara deskriptif ditemukan bahwa kesempatan untuk dapat bekerja, kesempatan untuk maju, menjadi orang berarti dan sistem pengembangan karir sudah adil, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kebutuhan yang mengutamakan dari para karyawan berupa kebutuhan pemuasan diri yang berlaku di masing-masing divisi sudah menganut pada prinsip keadilan. Dari hasil wawancara yang penulis lakukan terhadap semua responden yang mengatakan bahwa dengan kerja mandiri, kesempatan untuk maju, menjadi orang berarti dan sistem pengembangan karir yang adil dapat mendorong gairah kerja dan telah mempunyai keinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal, hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Gilmer (1994) bahwa kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja. Pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi membuka peluang dan keselamatan kerja.

5.6.10. Kepemimpinan dan Supervisi

Dasi hasil penelitian secara deskriptif ditemukan bahwa penghargaan prestasi kerja, membuat kebijakan, sosialisasi kerja dan pembuatan kebijakan oleh direksi, mereka mengatakan sudah puas untuk dilaksanakan sehingga target atau tujuan yang ditetapkan karyawan dapat tercapai, temuan ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Siagian (1994) bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh para bawahannya sehingga gerak dan posisi sekarang ke posisi yang diinginkan di masa yang akan datang dapat berlangsung dengan mulus. Dalam kaitan ini Locke (1997) bahwa karyawan merasa percaya yang lebih dari seharusnya dilakukan pimpinan dapat mentransformasikan karyawan melalui :

1. Membuat bawahan makin sadar akan pentingnya hasil pekerjaan.
2. Melibatkan mereka dalam hal meningkatkan *self interest* demi kemajuan organisasi.
3. Mengakomodasi keinginan-keinginan bawahan

Untuk itu peran seorang pemimpin sangat diharapkan membantu berjalannya komunikasi yang sesuai dengan situasi kerja akan membuat para bawahan dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang diharapkan karyawan.

5.6.11. Komunikasi

Dari hasil penelitian secara deskriptif ditemukan bahwa hubungan komunikasi, sistem dan jalur informasi dan hubungan komunikasi secara umum para karyawan level non-staf menyatakan puas, dari hasil wawancara yang penulis lakukan terhadap semua karyawan yang menyatakan komunikasi yang telah dilakukan dari para karyawan berupa kebutuhan hubungan komunikasi dalam pekerjaan di masing-masing divisi di Bank Papua. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan akan selalu

terlaksana dengan baik. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gilmer (1977) bahwa komunikasi yang lancar antara sesama rekan kerja dan pihak manajemen diketahui banyak dipakai sebagai alasan menyukai jabatan tertentu. Dalam hal ini adanya kesediaan atasan menjadi pendengar yang baik dan adanya pemahaman dan pengakuan terhadap prestasi karyawan sangat berpengaruh terhadap timbulnya rasa puas kerja.

5.6.12. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Komitmen Karyawan Level Non-Staf Di Bank Papua

Hasil pengujian dengan menggunakan uji analisis jalur di temukan bahwa variabel kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Hal ini dapat diketahui dari nilai Beta (β) 0.230 mempunyai nilai signifikan P sebesar 0.002, yang menunjukkan bahwa variabel ini mendukung komitmen kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena pada umumnya karyawan mengatakan bahwa komitmen karyawan yang meliputi kesetiaan, kemauan dan kebanggaan karyawan dinilai setuju dalam pelaksanaannya atau adil dalam pelaksanaannya di setiap divisi pada Bank Papua di Kota Jayapura mengalami tingkat komitmen yang tinggi terhadap kebutuhan-kebutuhan para karyawan yang selalu diperhatikan pimpinan Bank Papua, sedangkan pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan menjajakan disimbolkan dengan G2 dimana pimpinan memiliki perilaku tugas dan hubungan yang tinggi terhadap karyawan non-level staf manajemen mayoritas menunjukkan prosentase sebesar 37.70%. Sementara itu untuk tingkat kematangan karyawan level non-staf dinilai mempunyai tingkat kematangan rendah ketingkat sedang yang disimbolkan M4 dengan prosentase 37.70%. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi para karyawan

sudah berkompeten, berkemampuan dan berpengalaman serta berani mengambil tanggung jawab.

Dikarenakan pemimpin tidak tetap harus banyak memberikan pengarahan, memberikan perintah-perintah serta meminta laporan-laporan meskipun sudah tidak sebanyak pada waktu tahap awal serta pimpinan memberikan perhatian dan pujian terhadap berbagai keberhasilan yang dilakukan bawahannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Temuan ini juga sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Siagian (1994) bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh para bawahannya sehingga gerak dari posisi sekarang keposisi yang diinginkan dimasa yang akan datang dapat berlangsung dengan mulus. Secara umum disebut efektivitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang dominant dalam sebuah organisasi ditentukan oleh kemampuan membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi. Serta adanya perpaduan antara kebutuhan karyawan, kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional. Lebih lanjut Locke (1997) menyatakan karyawan merasa percaya yang lebih dari seharusnya dilakukan pimpinan dapat mentransformasikan karyawannya melalui : 1). Membuat bawahan makin sadar akan pentingnya hasil pekerjaan, 2). Melibatkan mereka dalam hal meningkatkan self interest demi kemampuan organisasi; 3). Mengakomodasi keinginan-keinginan bawahan. Untuk itu peran seorang pemimpin sangat membantu jalannya komunikasi diantara bawahan dan atasan, karena dengan terciptanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja akan membuat para bawahan dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang diharapkan karyawan.

Konsekuensi hasil temuan adalah dengan adanya kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan akan meningkatkan komitmen kerja karyawan dan akan mencapai target yang telah ditetapkan serta kinerja karyawan non-staf manajemen Bank Papua akan lebih baik.

5.6.13. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Pada Atasan Level Staf Di Bank Papua

Hasil pengujian dengan menggunakan uji analisis jalur di temukan bahwa variabel kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pada atasan. Hal ini dapat diketahui dari nilai Beta (β) 0.605 mempunyai nilai signifikan P sebesar 0.010, yang menunjukkan bahwa variabel ini mendukung kepuasan pada atasan. Hal ini disebabkan karena pada umumnya atasan mengatakan bahwa kebutuhan kepuasan yang meliputi kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervise, dan komunikasi dinilai sudah puas atau adil dalam pelaksanaannya di setiap divisi pada Bank Papua di Kota Jayapura. sedangkan pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan menjajakan disimbolkan dengan G3 dimana pimpinan memiliki perilaku tugas yang rendah dan hubungan yang tinggi terhadap karyawan level non-staf mayoritas menunjukkan prosentase sebesar 47.06%. Sementara itu untuk tingkat kematangan karyawan non-level staf dinilai mempunyai tingkat kematangan rendah ketingkat sedang yang disimbolkan M2 dengan prosentase 35.29%. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi para karyawan sudah mulai cukup mengenai tugas, wewenang, serta tanggung jawabnya, mulai mengenal pula berbagai peraturan yang berlaku walaupun belum menguasai dengan sungguh-sungguh.

Dikarenakan pemimpin masih tetap harus banyak memberikan pengarahan, memberikan perintah-perintah serta meminta laporan-laporan meskipun sudah tidak

sebanyak pada waktu tahap awal serta pimpinan memberikan perhatian dan pujian terhadap berbagai keberhasilan yang dilakukan bawahannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Temuan ini juga sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Siagian (1994) bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh para bawahannya sehingga gerak dari posisi sekarang keposisi yang diinginkan dimasa yang akan datang dapat berlangsung dengan mulus. Secara umum disebut efektivitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang dominant dalam sebuah organisasi ditentukan oleh kemampuan membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi. Serta adanya perpaduan antara kebutuhan karyawan, kematangan bawahan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional. Lebih lanjut Locke (1997) menyatakan karyawan merasa percaya yang lebih dari seharusnya dilakukan pimpinan dapat mentransformasikan karyawannya melalui : 1). Membuat bawahan makin sadar akan pentingnya hasil pekerjaan, 2). Melibatkan mereka dalam hal meningkatkan self interest demi kemampuan organisasi; 3). Mengakomodasi keinginan-keinginan bawahan. Untuk itu peran seorang pemimpin sangat membantu jalannya komunikasi diantara bawahan dan atasan, karena dengan terciptanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja akan membuat para bawahan dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang diharapkan karyawan.

Konsekuensi hasil temuan adalah dengan adanya kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan akan mencapai target yang telah ditetapkan serta kinerja karyawan level non-staf Bank Papua akan lebih baik.

5.6.14. Kemauan Karyawan

Dari hasil penelitian secara deskriptif ditemukan bahwa kesediaan bekerja lembur, kesungguhan melaksanakan pekerjaan dan mengurangi kesalahan sudah sesuai dengan kebutuhan yang mengutamakan dari para karyawan Bank Papua. Dari hasil wawancara yang penulis lakukan terhadap semua responden yang menyatakan bahwa kemauan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sudah sesuai dengan pekerjaan mereka. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan akan selalu terlaksana dengan baik. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Luthan (1998) bahwa komitmen karyawan disebabkan karena kepuasan kerja. Dalam kaitan ini Gibson et al (1990) berpendapat bahwa imbalan intrinsik penting bagi pengembangan komitmen terhadap organisasi, yang mencakup rasa penyelesaian, otonomi dan perubahan. Selanjutnya Steer (1991) menyatakan para manajer dapat berusaha membina komitmen dengan menempatkan para pekerja dalam situasi yang membuka kesempatan bagi mereka untuk mencapai tujuan-tujuan yang berarti bagi mereka. Sementara itu Neale dan Nortalft (1990) bahwa karyawan akan mempunyai perasaan ikut memiliki perusahaan sehingga mereka bertanggung jawab, baik untuk kemajuan dirinya sendiri maupun perusahaan. Selanjutnya mereka akan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya tepat pada waktunya dan berani menanggung resiko dari keputusan yang diambil.

5.6.15. Kesetiaan Karyawan

Dari hasil penelitian secara deskriptif ditemukan bahwa variabel tingkat kemangkiran, keinginan tetap menjadi anggota organisasi dan kepatuhan terhadap nilai dan tujuan organisasi secara umum para karyawan menyatakan setuju. Dari hasil wawancara yang penulis lakukan terhadap semua karyawan, masih sebagian besar karyawan menyatakan kesetiaannya untuk tetap bekerja pada Bank Papua di Kota

Jayapura hal ini disebabkan karena insentif yang diterima masih sesuai dengan prinsip keadilan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Musanef (1990) bahwa karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sudah di sepakati bersama. Selanjutnya Greenberg dan Gerald (1993) bahwa komitmen menyangkut tiga aspek yakni : 1). Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi; 2). Kemampuan untuk mengusahakan kepentingan organisasi; 3). Keinginan yang kuat untuk mempertahankan jadi anggota organisasi.

5.6.16. Kebanggaan Karyawan

Dari hasil penelitian secara deskriptif ditemukan bahwa fasilitas yang diberikan, kredibilitas perusahaan dan keberhasilan yang dicapai perusahaan para karyawan mayoritas menilai setuju, dari hasil wawancara yang penulis lakukan terhadap semua karyawan non staf manajemen yang menyatakan kebanggaan mereka terhadap predikat yang dimiliki Bank Papua saat ini sudah sesuai, artinya bahwa telah menunjukkan kinerja yang lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan akan terlaksana dengan baik. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Musanef (1990) bahwa karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sudah di sepakati bersama. Selanjutnya Sutarto (1989) bahwa partisipasi dalam berbagai pembuatan keputusan dapat menumbuhkan sikap karyawan, bahwa apa yang diputuskan itu merupakan keputusan bersama. Sebagai konsekuensinya, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama dan menjadikan para karyawan merasa terikat dengan apa yang mereka putuskan.

5.6.17. Pengaruh Kepuasan Pada Atasan Dengan Komitmen Karyawan Level Staf Di Bank Papua

Dari hasil temuan data yang berupa jawaban para responden mengenai pengaruh kepuasan kerja karyawan Bank Papua di Kota Jayapura mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan level staf. Hal ini dapat diketahui dari nilai Beta (β) 0.514 mempunyai nilai signifikan P sebesar 0.035, yang karena pada umumnya karyawan mengatakan bahwa komitmen karyawan yang meliputi kesetiaan, kemauan dan kebanggaan karyawan dinilai setuju dalam pelaksanaannya di setiap divisi pada Bank Papua di Kota Jayapura mengalami tingkat komitmen yang tinggi terhadap kebutuhan-kebutuhan para karyawan yang selalu diperhatikan pimpinan Bank Papua, sedangkan pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan menjajikan disimbolkan dengan G3 dimana pimpinan memiliki perilaku tugas yang rendah dan hubungan yang tinggi terhadap karyawan non-level staf mayoritas menunjukkan prosentase sebesar 47.06%. Sementara itu untuk tingkat kematangan karyawan level non-staf dinilai mempunyai tingkat kematangan rendah ketingkat sedang yang disimbolkan M2 dengan prosentase 35.29 %. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi para karyawan sudah mulai cukup mengenal tugas, wewenang, serta tanggung jawabnya, mulai mengenal pula berbagai peraturan yang berlaku walaupun belum menguasai dengan sungguh-sungguh.

Dikarenakan pemimpin masih tetap harus banyak memberikan pengarahan, memberikan perintah-perintah serta meminta laporan-laporan meskipun sudah tidak sebanyak pada waktu tahap awal serta pimpinan memberikan perhatian dan pujian terhadap berbagai keberhasilan yang dilakukan bawahannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Temuan ini juga sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Robbins (1996) bahwa kepuasan kerja yang tinggi merupakan pendorong bagi karyawan untuk

meningkatkan komitmen kerja terhadap organisasi. Lebih lanjut Luthan (1998) bahwa komitmen karyawan disebabkan oleh kepuasan kerja.

Konsekuensi hasil temuan adalah komitmen kerja karyawan sangat bergantung pada kepuasan kerja dan akan mencapai target yang telah ditetapkan serta komitmen kerja karyawan level staf Bank Papua akan lebih meningkat.

5.6.18. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Komitmen Karyawan Level Staf Di Bank Papua

Hasil pengujian dengan menggunakan uji analisis jalur di temukan bahwa variabel kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap komitmen karyawan. Hal ini dapat diketahui dari nilai Beta (β) 0.406 mempunyai nilai signifikan P sebesar 0.106, yang menunjukkan bahwa variabel ini tidak secara langsung mendukung komitmen kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena pada umumnya karyawan mengatakan bahwa tingkat komitmen yang meliputi kesediaan, kemauan dan kebanggaan dinilai masih rendah dalam pelaksanaannya di setiap divisi pada Bank Papua di Kota Jayapura. sedangkan pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan menjajakan disimbolkan dengan G3 dimana pimpinan memiliki perilaku tugas yang rendah dan hubungan yang tinggi terhadap karyawan staf manajemen mayoritas menunjukkan prosentase sebesar 47.06%. Sementara itu untuk tingkat kematangan karyawasn non-level staf manajemen dinilai mempunyai tingkat kematangan rendah ketinggian sedang yang disimbolkan M2 dengan prosentase 35.29%. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi para karyawan sudah mulai cukup mengenal tugas, wewenang, serta tanggung jawabnya, mulai mengenal pula berbagai peraturan yang berlaku walaupun belum menguasai dengan sungguh-sungguh.

Dikarenakan pemimpin masih tetap harus banyak memberikan pengarahan, memberikan perintah-perintah serta meminta laporan-laporan meskipun sudah tidak sebanyak pada waktu tahap awal serta pimpinan memberikan perhatian dan pujian terhadap berbagai keberhasilan yang dilakukan bawahannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Temuan ini juga sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Siagian (1994) bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh oleh para bawahannya sehingga gerak dari posisi sekarang keposisi yang diinginkan dimasa yang akan datang dapat berlangsung dengan mulus. Secara umum disebut efektivitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang dominant dalam sebuah organisasi ditentukan oleh kemampuan membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi. Serta adanya perpaduan antara kebutuhan karyawan, kematangan karyawan, dengan pendekatan kepemimpinan situasional. Lebih lanjut Locke (1997) menyatakan karyawan merasa percaya yang lebih dari seharusnya dilakukan pimpinan dapat mentransformasikan karyawannya melalui : 1). Membuat bawahan makin sadar akan pentingnya hasil pekerjaan, 2). Melibatkan mereka dalam hal meningkatkan *self interest* demi kemampuan organisasi; 3). Mengakomodasi keinginan-keinginan bawahan. Untuk itu peran seorang pemimpin sangat membantu jalannya komunikasi diantara bawahan dan atasan, karena dengan terciptanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kerja akan membuat para bawahan dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang diharapkan karyawan.

Konsekuensi hasil temuan adalah dengan adanya kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan akan meningkatkan kepuasan

kerja karyawan dan akan mencapai target yang telah ditetapkan serta kinerja karyawan level non-staf Bank Papua akan lebih baik.

Hasil analisis jalur dan pembuktian model hipotesis yang menunjukkan bahwa variabel kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan (X) mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap tingkat kepuasan atasan dan komitmen karyawan level non-staf dan level staf Bank Papua. Hasil output regresi dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada uji t signifikansi menunjukkan koefisien jalur kesesuaian gaya kepemimpinan situasional (X) ke kepuasan terhadap atasan (Y_1) diperoleh probabilitas eror 0.016 lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05 dan nilai β sebesar 0.178 artinya kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja atasan dapat diterima. Sedangkan hasil output regresi kepuasan atasan (Y_1) terhadap komitmen karyawan (Y_2) diperoleh nilai probabilitas 0.000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05 (5%) dan nilai (β) 0.461 artinya hipotesis yang menyatakan kepuasan terhadap atasan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen karyawan dapat diterima. Selanjutnya hasil output regresi dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada uji t menunjukkan koefisien jalur kesesuaian gaya kepemimpinan situasional (X) ke komitmen karyawan (Y_2) diperoleh probabilitas eror 0.002 lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05 dan nilai β sebesar 0.230 artinya kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen karyawan dapat diterima. Hasil output regresi kedua dapat diketahui bahwa nilai signifikansi uji t-Signifikansi menunjukkan koefisien jalur kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan (X) terhadap kepuasan atasan pada level staf (Y_1) diperoleh probabilitas eror 0.010 lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05 (5%) dan nilai (β) sebesar 0.605

artinya kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan pada atasan level staf dapat diterima. Sedangkan hasil output regresi kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan (Y_2) diperoleh nilai probabilitas 0.035 lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05 (5%) dan nilai (β) 0.514 artinya hipotesis yang menyatakan kepuasan pada atasan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen karyawan dapat diterima. Hasil output regresi ketiga dapat diketahui bahwa nilai signifikansi uji t-signifikansi menunjukkan koefisien jalur kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan (X) ke komitmen karyawan level staf (Y_2) diperoleh probabilitas eror 0.106 lebih besar dari taraf signifikansi 0.05 (5%) dan nilai (β) sebesar 0.406 artinya kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen karyawan level staf Bank Papua dapat diterima. Penelitian ini mendukung pendapat Hersey dan Blanchard (1992) yang menyatakan bahwa apabila gaya kepemimpinan yang dipakai tepat maka hal ini tidak hanya menimbulkan kepuasan kerja bagi para karyawan dan komitmen kerja pada organisasi melainkan juga membantu para karyawan untuk menjadi "*matang*". Sementara itu Gilmer (1977) menyatakan bahwa komitmen karyawan akan sangat bergantung pada kesempatan untuk maju, keamanan dan keselamatan kerja, situasi dan kondisi kerja, kepemimpinan dan supervisi, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi. selanjutnya Luthan (1998) menyatakan bahwa komitmen organisasi disebabkan oleh kepuasan kerja. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat di tempat kerja dapat menimbulkan kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan untuk tetap bekerja pada Bank Papua.

Hasil temuan ini disadari bahwa kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan terhadap kepuasan pada atasan dan komitmen

karyawan level non-staf dan level staf masih rendah dan perlu dilakukan tindakan dengan mengefektifkan gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan karyawan diharapkan nantinya efektifitas kepemimpinan yang diterapkan akan efektif dan berdampak positif pada peningkatan kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan.

Hal ini dapat terjadi, karena dari pengamatan penulis, gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan oleh para pimpinan Bank Papua Di Kota Jayapura, melalui gaya kepemimpinan menjajakan atau G2 sebanyak 37.70% dimana pemimpin memiliki perilaku tugas dan hubungan yang tinggi terhadap karyawan level non-staf sedangkan tingkat kematangan karyawan yang tinggi atau M4 sebesar 37.70% dimana karyawan level non-staf berkompeten, berkemampuan dan berpengalaman serta berani mengambil tanggung jawab. Sedangkan untuk kepuasan pada atasan menunjukkan bahwa variabel kepuasan pada atasan level non-staf yang terdiri atas kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervisi serta komunikasi di nilai baik. Sementara itu komitmen karyawan yang terdiri dari kesetiaan, kemauan dan kebanggaan dinilai baik.

Dalam kaitan ini pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan mengikutsertakan disimbolkan dengan G3 dimana pimpinan memiliki perilaku tugas yang rendah dan perilaku hubungan yang tinggi terhadap karyawan mayoritas 47.06%. sementara itu untuk tingkat kematangan karyawan level staf dinilai mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang yang disimbolkan M2 dengan prosentase 29.41%. hal ini menunjukkan bahwa kondisi karyawan mulai ada pengalaman atau memiliki kemampuan tapi masih ada takut dalam mengambil tanggung jawab. Sedangkan untuk kepuasan pada atasan menunjukkan bahwa variabel kepuasan pada atasan level staf yang terdiri atas kesempatan untuk maju,

kepemimpinan dan supervisi serta komunikasi di nilai baik. Sementara itu komitmen karyawan yang terdiri dari kesetiaan, kemauan dan kebanggaan dinilai baik.

Walaupun kontribusi efektifitas kepemimpinan terhadap kepuasan pada atasan dan komitmen organisasi cukup kecil, namun dari penelitian ini dapat kita ketahui kepemimpinan yang efektif mempunyai dampak positif terhadap peningkatan kepuasan yang pada gilirannya mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi.

Untuk itu jajaran pimpinan Bank Papua di Kota Jayapura hendaknya selalu memperhatikan gaya kepemimpinannya dan memperhatikan pula tingkat kematangan karyawan yang dipimpinnya.

5.7. Keterbatasan Penelitian

Menyimak hasil penelitian yang sudah dipaparkan, ada beberapa hal yang perlu dikemukakan sehubungan dengan faktor-faktor yang membentuk kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan level non-staf dan level staf Bank Papua di Kota Jayapura, sekaligus merupakan keterbatasan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini hanya menggunakan subyek penelitian yang terbatas. Penelitian hanya memilih karyawan level non-staf dan level staf Bank Papua di Kota Jayapura sebagai subyek penelitian. Oleh karena itu hasil penelitian ini hendaknya diinterpretasikan dengan lebih hati-hati. Artinya penelitian ini mungkin tidak dapat digeneralisasikan dengan baik, sehingga penggunaan subyek yang berbeda akan menghasilkan berbeda pula. Penelitian yang akan datang tentang topik ini diharapkan mengambil sampel yang lebih luas, sehingga hasilnya dapat digeneralisasikan dengan lebih baik.

Studi tentang kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan hanya menggunakan sampel karyawan level non-staf dan level staf saja. Penelitian ini tidak melibatkan jajaran pimpinan Bank Papua sebagai

subyek penelitian, sehingga hasilnya tidak memberikan gambaran yang jelas tentang kesesuaian alternatif mana yang paling efektif digunakan bagi suatu keputusan organisasi. Penelitian yang akan datang tentang topik ini diharapkan melibatkan jajaran pimpinan sebagai subyek penelitian, agar mampu memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan karyawan yang efektif bagi keputusan organisasi. Dengan demikian kesesuaian gaya kepemimpinan tertentu dengan tingkat kematangan karyawan mungkin tidak hanya dipengaruhi oleh kematangan karyawan, tetapi oleh faktor lain di luar penelitian seperti, jumlah orang yang dipengaruhi, masa kerja, lama jabatan pimpinan, usia, karakteristik bawahan, gender dan situasi pengambilan keputusan.

Selanjutnya dalam penelitian ini adanya variabel yang belum dimasukkan dalam konsep kepuasan pada atasan tetapi sebenarnya ikut mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, hal ini peneliti ketahui dari wawancara yang dilakukan terhadap beberapa karyawan. Diakui bahwa sikap merupakan salah satu fungsi interaksi antara individu dengan lingkungan. Ini berarti bahwa interaksi seorang individu dengan lingkungan akan menentukan sikap, oleh karena itu dalam penelitian selanjutnya, perlu di masukan konsep karakteristik organisasi dan karakteristik individu disamping karakteristik pekerjaan.

BAB VI SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Dari hasil analisis data maka dapat dilihat pola hubungan antara kepemimpinan situasional terhadap kepuasan pada atasan dan komitmen organisasi pada level staf dan non-staf Bank Papua sebagai berikut :

Pimpinan Bank Papua menerapkan gaya kepemimpinan G2 (Menjajakan) cenderung pemimpin memiliki perilaku tugas dan hubungan yang tinggi terhadap karyawan level non-staf hal tersebut dikarenakan tingkat kematangan karyawan cenderung M4 (tinggi) dan atau berpengalaman serta berani mengambil tanggung jawab. Sedangkan pada karyawan level staf pemimpin Bank Papua cenderung menerapkan gaya kepemimpinan G3 (Mengikutsertakan) cenderung pemimpin memiliki perilaku tugas yang rendah dan perilaku hubungan yang tinggi terhadap karyawan level staf hal ini disebabkan tingkat kematangan karyawan rendah ke sedang (M2) dengan pengertian bahwa karyawan mulai ada pengalaman atau memiliki kemampuan tetapi masih ada keraguan dalam mengambil tanggung jawab.

Kepuasan pada atasan meliputi kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervisi, dan komunikasi sudah sesuai terhadap penerapan gaya kepemimpinan situasional perusahaan pada karyawan level non-staf dan level staf.

Hubungan antara kesesuaian gaya kepemimpinan situasional terhadap tingkat kepuasan pada atasan diperoleh angka korelasi sebesar $r = 0,32$, F hitung 5.912 dengan $P=0.016$ ($P<0.05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa antara gaya kepemimpinan situasional dengan kepuasan karyawan level non-staf terdapat hubungan yang signifikan.

Hubungan antara kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan level non-staf diperoleh angka korelasi sebesar 0.212. F hitung 48.783 dengan $P = 0.000$ ($P < 0.05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan pada atasan terdapat hubungan yang signifikan terhadap komitmen karyawan.

Hubungan antara kesesuaian gaya kepemimpinan situasional terhadap komitmen karyawan level non-staf diperoleh hasil korelasi 0.053, F hitung 10.09⁰ dengan $P=0.002$ ($P < 0.05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan terdapat hubungan yang signifikan terhadap komitmen karyawan level non-staf Bank Papua.

Hubungan antara kesesuaian gaya kepemimpinan situasional terhadap tingkat kepuasan pada atasan diperoleh angka korelasi sebesar = 0,366, F hitung 8.652 dengan $P=0.010$ ($P < 0.05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa antara gaya kepemimpinan situasional dengan kepuasan karyawan level staf terdapat hubungan yang signifikan.

Hubungan antara kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan level non-staf diperoleh angka korelasi sebesar 0.264. F hitung 5.380 dengan $P = 0.035$ ($P < 0.05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan pada atasan terdapat hubungan yang signifikan.

Hubungan antara kesesuaian gaya kepemimpinan situasional terhadap komitmen karyawan level non-staf diperoleh hasil korelasi 0.053, F hitung 2.959 dengan $P=0.106$ ($P > 0.05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesesuaian gaya kepemimpinan situasional dengan tingkat kematangan karyawan terdapat hubungan yang tidak signifikan terhadap komitmen karyawan level non-staf Bank Papua.

6.2. **Saran**

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan, salah satunya terletak pada seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan memimpin yang dapat diandalkan. Berikut ini dikemukakan saran-saran sebagai penambahan dari penyelesaian masalah diatas yang diharapkan berguna bagi perusahaan dan dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam mengadakan perbaikan atau menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan dengan harapan perusahaan dapat mengatasi masalah-masalah yang timbul dan menyelesaikan dengan cara yang terbaik. Adapun saran yang dapat dijadikan masukan bagi pengembangan Bank Papua di Kota Jayapura sebagai berikut :

- 1 Kesesuaian gaya kepemimpinan situasional jajaran pemimpin Bank Papua hendaknya mengadakan perubahan pola gaya kepemimpinan G2 (menjajarkan) dengan tingkat kematangan karyawan M4 (tinggi) menjadi G3 (mengikutsertakan), misalnya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang ada kaitannya dengan tugasnya, mempercayai bawahan dan meminta pendapatnya dalam memecahkan persoalan. Perubahan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pada atasan dan komitmen organisasi.
- 2 Pimpinan Bank Papua hendaknya mengadakan perubahan pola gaya kepemimpinan G3 (mengikutsertakan) dengan tingkat kematangan karyawan M2 (rendah ke sedang) pada karyawan level staf menjadi G2 (menjajarkan), misalnya memberikan arahan dan bimbingan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan prinsip kehati-hatian dan selalau memperhatikan aspek manusiawi hal tersebut sangat penting diperhatikan karena karyawan mulai ada pengalaman atau memiliki kemampuan tapi masih ada takut dalam mengambil

tanggung jawab. Perubahan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pada atasan dan komitmen organisasi.

- 3 Pimpinan perusahaan diharapkan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan, misalnya perubahan gaya kepemimpinan situasional, kesempatan untuk maju, kepemimpinan dan supervisi serta komunikasi supaya dijalankan dengan baik dan tepat pada waktunya karena hal itu dapat berpengaruh terhadap kepuasan pada atasan komitmen organisasi karyawan level staf dan non-staf Bank Papua di Kota Jayapura.
- 4 Penelitian ini menunjukkan bahwa pentingnya variabel gaya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan Bank Papua. Temuan ini merupakan petunjuk bagi peneliti yang akan meneliti tentang kepuasan pada atasan dan komitmen karyawan maka variabel kesesuaian gaya kepemimpinan situasional harus masuk dalam variabel penelitian.
- 5 Untuk menunjuk karyawan yang professional di bidangnya, hendaknya jajaran pimpinan dapat merubah secara bertahap gaya kepemimpinan yang selalu disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan terkini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., 2002. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Cushway B dan Lodge D. 1999. *Perilaku dan Desain Organisasi*, Edisi Kedua, Terjemahan, Penerbit Gramedia, Jakarta.
- Drucker, Peter.F, 1979. *Manajemen: Tugas, Tanggungjawab dan Pratek*, Terjemahan, Penerbit PT Gramedia, Jakarta.
- Dessler G. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I, Edisi Kesembilan, Terjemahan, Penerbit Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II, Edisi Kesembilan, Terjemahan, Penerbit Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Danim S., 2004. *Motivasi, Kepemimpinan, Dan Efektivitas Kelompok*, Edisi Pertama, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Elastria E. 2002. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Iklan Harian Pagi Jawa Pos di Surabaya*. Skripsi. Universitas Airlangga.
- Flippo, Edwin B, 1984. *Personel Management*, Sixth Edition, McGraw Hill, New York.
- Ferdinand Augusty, 2002. *Structure Equation Modeling : Dalam Penelitian Manajemen*, Edisi Kedua, Penerbit BP Undip, Semarang.
- Gibson, Ivancevich and Dontiely, 1987. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kelima, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersey dan Blanchard, 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Hughes L. R., et al. 2002. *Leadership : Echancing the Lessons of Experience*, MMcGraw Hill, Ner York.
- Kadarman, A.M., et.al, 1992. *Pengantar ilmu Manajemen: buku panduan mahasiswa*, Jakarta, A.A. Bakelma VitgeversB.V.
- Kossen, Stan, 1986. *Aspek Manusiawi dalam Organisasi*, Tejemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Kuswadi, 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Kerja Karyawan*, Edisi Pertama, Penerbit Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Likert, Rensis, 1986. *Organisasi Manusia: Nilai dan Manajemen*, Edisi Baru, Tejemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mathis L.R. dan Jackson H.J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara P.A. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Edisi Keempat, Penerbit Rosda, Bandung.
- Nitisemito A, 1991. *Manajemen Personalialia*, Edisi Kedelapan, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nawawi, H.H., 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Edisi Pertama, Penerbit Gadjah Mada University Press, Jakarta.
- Nasir M, 1999. *Metode Penelitian*, Edisi Keempat, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Robbins et al. 1999. *Manajemen*, Jilid II, Edisi Keenam, Terjemahan, Penerbit PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Riduwan, 2003. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, Edisi Kedua, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Riduwan, 2004. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Edisi Kedua, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Santoso S, 2003. SPSS 10.0 : *Mengelola Data Statistik Secara Profesional*, Edisi Keempat, Penerbit Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta
- Sugiyono, 2003. *Metode Penelitian Bisnis*, Edisis Kelima, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sumarsono S, 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Stoner, James A.F., 1986. *Manajemen*, Jilid II, Edisi Kedua, Terjemahan, Penebit Erlangga, Jakarta.
- Supranto J, 2004. *Analisis Multivariat : Arti & Interpretasi*, Edisi Kesatu, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Sujana, 1997. *Statistika : Untuk Ekonomi dan Niaga*, Edisi Ketiga, Penerbit Tarsito, Bandung.

- Sutjiaputra S.T, 2004. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kreativitas Guru Di Dalam Kelas Sesuai Dengan Persepsi Siswa Terhadap Kreativitas Siswa*, bersumber dari www.google.com [diakses pada tanggal 7-11-2004].
- Sutarto, 2001. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Edisi Keenam, Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Siagian, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesebelas, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Penerbit STIE YKPN Yogyakarta.
- Thoha M. 2004. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Edisi Kelima belas, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- Widhayati M. 2004. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional PT. Barindo* di Surabaya. Skripsi. Universitas Airlangga.
- Yukl, A. G. 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.



KUESIONER PENELITIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Responden yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Airlangga (UNAIR) yang melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Pada Atasan dan Komitmen Organisasi pada Level Staf dan Level Non-Staf Bank Papua**”. Penelitian ini dilaksanakan dalam kaitannya dengan tugas penyusunan Tesis di Jurusan Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Kami mohon dengan hormat kesediaan Bawahan untuk membantu dalam pengisian kuesioner ini. Apapun pilihan jawaban bawahan adalah benar adanya, karena tidak ada penilaian salah ataupun benar. Data yang bawahan berikan melalui kuesioner ini dijamin kerahasiaannya, dan hanya akan diperiksa oleh peneliti dan digunakan semata-mata hanya untuk keperluan penelitian.

Kuesioner ini terdiri dari 4 bagian, yaitu :

Keterangan	Personil yang dinilai
1. Kuesioner Gaya Kepemimpinan	Atasan Langsung Bawahan <input type="checkbox"/>
2. Kuesioner Kematangan Karyawan	Kematangan Bawahan Bawahan <input type="checkbox"/>
3. Kuesioner Kepuasan Terhadap Atasan	Diri Atasan sendiri <input type="checkbox"/>
4. Kuesioner Komitmen Organisasi	Diri anda sendiri <input type="checkbox"/>

Kami menyadari bahwa waktu Bawahan amat berharga. Oleh karena itu kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas waktu dan kesediaannya untuk mengisi kuesioner ini.

Surabaya, Mei 2005
Hormat Saya,

Arius Kambu

KUISIONER PENELITIAN

PROFIL RESPONDEN

1. Nama Lengkap :
2. Umur :
3. Jabatan :
4. Pendidikan Akhir :
- a). SMU c). Sarjana
- b). Diploma d). Pasca Sarjana
5. Jenis Kelamin. :
- a). Pria b). Wanita
6. Masa Kerja :

Petunjuk Pengisian

- Penelitian ini untuk penyusunan suatu tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Atasan Dan Komitmen Organisasi Pada Level Staf dan Level Non-Staf Bank Papua Di Kota Jayapura Provinsi Papua.
- Untuk itu diperlukan sekali partisipasi Bawahan untuk menjawab beberapa pernyataan yaitu :
 1. Kuisisioner untuk mengukur gaya kepemimpinan situasional.
 2. Kuisisioner untuk mengukur tingkat kematangan karyawan.
 3. Kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan pada organisasi.
 4. Kuisisioner untuk mengukur tingkat komitmen kerja karyawan pada organisasi.
- Jawaban yang bawahan berikan dijamin kerahasiaannya oleh peneliti.
- Terima kasih atas kesediaan dan kerjasama bawahan.

KUISIONER UNTUK MENGUKUR GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

Nama Responden :

Petunjuk Penilaian

- Kuisisioner ini untuk menilai gaya kepemimpinan atasan langsung saudara.
- Gaya Kepemimpinan Situasional yaitu gaya memberitahukan, menjajakan, mengikutsertakan dan mendelegasikan yang merupakan kondisi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan.
- Berikan tanda (√) pada jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan gaya kepemimpinan atasan langsung saudara.
- Kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini dijamin sepenuhnya oleh peneliti..

Pilihlah salah satu dari empat kondisi di bawah ini, manakah yang paling mendekati karakteristik gaya kepemimpinan atasan bawahan saat ini.

1. Tinggi tugas dan rendah hubungan (G1)

- Sering memberikan arahan tentang apa, bagaimana dan kapan tugas yang dibebankan kepada bawahan serta melakukan pengawasan pada saat bawahan melaksanakan tugas.
- Menentukan dan mengutamakan pengawasan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas, dari pada kedekatan hubungan.

2. Tinggi tugas dan tinggi hubungan (G2)

- Masih sering memberikan arahan tentang apa, bagaimana dan kapan tugas yang dibebankan kepada bawahan serta melakukan pengawasan pada saat bawahan melaksanakan tugas.
- Memberikan dukungan, perhatian dan pujian terhadap keberhasilan-keberhasilan kecil yang bawahan lakukan dalam menjalankan tugas.

3. **Rendah tugas dan tinggi hubungan (G3)**

- Memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam menjalankan tugas tanpa mendikte dan mengawasi bawahan secara intensif.
- Banyak memberikan dukungan dan dorongan agar bawahan lebih percaya diri dan bersemangat dalam menjalankan tugas yang berat.

4. **Rendah tugas dan rendah hubungan (G4)**

- Sangat percaya pada bawahan, sehingga hanya menemui bawahan bila perlu dan tetap memperhatikan bawahan.
- Memberikan informasi sesuai dengan kebutuhan dan tidak banyak memberikan petunjuk secara rinci tentang bagaimana tugas dijalankan serta tidak memberikan pengawasan yang intensif.



-----TERIMA KASIH-----

KUISIONER UNTUK MENGUKUR KEMATANGAN BAWAHAN

Nama Responden :

Petunjuk Penilaian

- Kuisisioner ini untuk mengukur tingkat kematangan bawahan langsung saudara..
- Tingkat kematangan karyawan yaitu terdiri dari M1,M2,M3 dan M4.
- Berikan tanda silang (X) pada jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan kondisi karyawan yang dinilai pada saat ini.
- Kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini dijamin sepenuhnya oleh peneliti..

Pilihlah salah satu dari empat kondisi dibawah ini, manakah yang paling mendekati karakteristik bawahan saat ini ?

1. Belum berpengalaman dalam tugasnya saat ini/kurang memiliki kemampuan, dan masih takut mengambil tanggung jawab. (M1).
2. Mulai ada pengalaman dengan tugasnya saat ini/memiliki kemampuan tetapi masih takut mengambil tanggung jawab (M2).
3. Sudah mempunyai kemampuan dengan tugasnya saat ini dan menjadi ragu-ragu untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar (M3).
4. Kompeten, berkemampuan dan berpengalaman serta berani mengambil tanggung jawab sepenuhnya. (M4).

-----TERIMA KASIH-----

KUISIONER UNTUK MENGUKUR KOMITMEN KARYAWAN

Nama Responden :

Petunjuk Penilaian

- Kuisisioner ini untuk menilai komitmen karyawan pada organisasi saudara.
- Berilah tanda X pada salah satu kotak kosong dimuka pertanyaan yang paling sesuai dengan pendapat atau perasaan anda mengenai komitmen kerja anda pada organisasi.
1). Sangat Tidak Setuju. 2). Kurang Setuju. 3). Cukup Setuju. 4). Setuju.
5). Sangat Setuju.
- Kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini dijamin sepenuhnya oleh peneliti.

Pilihlah salah satu jawaban yang sesuai.

No.	Pertanyaan	STS	KS	CS	S	SS
1.	Sebagai seorang karyawan Bapak/Ibu bersedia menerima segala tugas dari atasan. Jika tugas tersebut tidak terselesaikan pada jam kantor, apakah Bapak/Ibu setuju untuk melanjutkannya walaupun melampaui jam kerja ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, Bapak/Ibu dituntut untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dengan tidak menunda meskipun ada kesempatan untuk menundanya (waktu luang). Apakah Bapak/Ibu setuju ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Meskipun sebagai manusia tidak luput dari berbuat salah, namun demikian dalam menjalankan pekerjaan Bapak/Ibu berusaha bekerja dengan sebaik mungkin dan berusaha mengurangi kesalahan sedikit mungkin. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Bapak/Ibu sebagai seorang karyawan akan berusaha secara penuh untuk tetap hadir dalam proses pekerjaan kecuali ada hal yang sangat mendesak. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Meskipun ada tawaran kerja dari perusahaan lain dengan gaji yang lebih menarik, apakah Bapak/Ibu untuk tetap bekerja di perusahaan ini ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Jika di katakan bahwa Bapak/Ibu merasa sepaham dan sejalan dengan berbagai peraturan dan kebijakan yang ada di perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja ini, setujukah Bapak/Ibu ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Tempat kerja Bapak/Ibu telah berusaha memberikan sarana yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan, seperti ruangan kerja yang nyaman, peralatan kerja yang lengkap dan keperluan lain. Oleh karena itu Bapak/Ibu merasa bangga ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Setiap perusahaan tentunya ingin mendapatkan kesan yang menyenangkan, baik itu dari masyarakat sekitar maupun dari konsumen. Setujukah bila dilaksanakan Bapak/Ibu. Bangga dengan kredibilitas yang dimiliki perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja ?
9. Banggakah Bapak/Ibu dengan prospek yang dimiliki perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja ?



-----TERIMA KASIH-----

KUISIONER UNTUK MENGUKUR KEPUASAN PADA ATASAN

Nama Responden :

Petunjuk Penilaian

- Kuisisioner ini untuk menilai kepuasan kerja karyawan pada organisasi saudara.
- Berilah tanda X pada salah satu kotak kosong dimuka pertanyaan yang paling sesuai dengan pendapat atau perasaan anda mengenai gaya kepemimpinan atasan atau pimpinan anda.
1). Sangat Tidak Puas. 2). Tidak Puas. 3). Cukup Puas 4). Puas. 5). Sangat Puas
- Kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini dijamin sepenuhnya oleh peneliti.

Pilihlah salah satu jawaban yang sesuai.

No.	Pertanyaan	STP	TP	CP	P	SP
1.	Saya puas dengan kesempatan yang diberikan membuat saya merasa bekerja mandiri:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Saya puas dengan atasan saya karena membuat saya merasa memperoleh kemajuan:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Saya puas dengan atasan saya karena membuat saya merasa menjadi "orang yang berarti" dalam lingkungan kerja saya :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Saya puas dengan atasan saya karena sistem pengembangan karyawan membuat saya memperoleh kemampuan :.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Saya puas dengan atasan saya karena sangat memperhatikan kondisi kerja (ventilasi, ruang makan, kantin, tempat parker):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Saya puas dengan cara-cara pimpinan saya menghargai prestasi kerja karyawan saat ini :.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Saya puas dengan cara-cara penyelia saya karena membuat keputusan dalam penyelesaian konflik di tempat kerja :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Saya puas dengan cara-cara sosialisasi kerja atasan saya terhadap karyawan baru pindah dari bagian lain saat ini:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Saya puas dengan cara direksi saya karena menerapkan kebijakan atau peraturan dalam lingkungan kerja saya:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Saya puas dengan atasan saya karena membuat saya mendapatkan informasi yang baik dan benar:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Saya puas atas hubungan komunikasi dengan rekan kerja saya :
12. Saya puas atas sistem dan jalur informasi yang diterapkan perusahaan saya:.....
13. Saya puas dengan hubungan komunikasi dengan pimpinan saya:

-----TERIMA KASIH-----



Hasil Responden Tingkat Kepuasan (Z) dan Komitmen Karyawan (Y) Non-Staf Manajemen Pada Bank Papua di Kota Jayapura

No	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z3.1	Z3.2	Z3.3	Z3.4	Z4.1	Z4.2	Z4.3	Z4.4	Z5.1	Z5.2	Z5.3	Z5.4	Z6.1	Z6.2	Z6.3	Z6.4	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y3.1	Y3.2	Y3.3	X	Z	Y	
1	4	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3.21	3.00
2	4	3	4	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3.79	4.33
3	5	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	4	5	3	3	3	2	3.54	3.78	
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3.54	3.67	
5	4	5	4	5	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	3.88	3.78		
6	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	2	3.29	3.22		
7	5	5	4	4	3	3	2	4	5	3	4	4	3	4	5	5	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	1	3.67	3.22	
8	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	1	3.83	3.78	
9	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	1	3.67	3.78	
10	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3.92	3.89		
11	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3.42	3.11		
12	5	4	4	4	2	3	3	5	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	2	3	4	2	4	4	2	3	2	4	4	4	1	3.71	3.22	
13	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3.67	3.67	
14	4	4	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	2	3.88	4.33	
15	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3.63	3.67	
16	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	1	4.00	4.22	
17	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	1	3.75	3.33	
18	4	4	4	2	4	2	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3.75	4.11	
19	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3.71	3.22	
20	4	4	5	4	3	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.63	3.11	
21	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	2	3	4	2	4	5	3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	2	3	3.71	3.44	
22	5	2	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3.63	3.89	
23	4	4	4	4	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	4	3.38	3.67	
24	5	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3.71	3.89	
25	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3.21	2.67	
26	4	2	3	3	3	4	4	5	3	3	4	2	3	4	4	2	4	4	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3.33	3.22	
27	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3.79	4.00
28	4	3	4	3	5	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	1	3.75	4.33	
29	3	4	2	4	3	4	3	5	5	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3.58	3.33	
30	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3.71	3.89	
31	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3.71	3.56	
32	3	3	2	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3	2	3.63	4.11	
33	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	2	2	3.50	3.44	
34	4	3	3	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	3.75	4.11	
35	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	3.96	4.00		
36	3	4	3	4	4	4	2	4	4	3	5	4	3	5	3	4	4	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	5	3	5	2	3.67	3.78
37	2	3	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3.63	3.89
38	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3.71	3.56
39	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3.67	3.56	
40	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	3.71	3.78	
41	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	5	4	4	3	4	2	3.96	3.78	

42	3	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	2	3.79	3.78			
43	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	2	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	2	4	2	4	4	5	4	3	4	2	3.83	3.67		
44	3	4	4	4	5	2	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	5	2	4	5	4	5	4	5	4	3	4	2	3.50	4.11		
45	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3.50	3.67	
46	4	4	4	5	5	4	2	3	3	3	5	4	3	5	4	4	4	2	3	5	3	5	4	4	5	4	3	5	2	5	5	3	5	1	3.83	4.11	
47	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3.79	3.89	
48	5	3	3	2	4	2	3	3	4	4	5	3	4	5	5	3	2	3	4	5	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	1	3.54	4.00	
49	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3.42	3.67	
50	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3.42	3.67	
51	3	4	4	5	3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3.38	3.00		
52	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3.58	3.56	
53	5	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3.50	3.56	
54	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3	3	4	5	4	5	3	4	3	3.54	4.00	
55	4	4	5	3	3	4	4	3	3	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3.50	3.22
56	3	4	3	4	4	5	4	5	2	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	1	3.71	3.67
57	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3.13	3.00	
58	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4.17	4.33	
59	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3.71	3.67	
60	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3.75	4.00
61	4	4	2	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	3	3	5	4	5	4	3	4	3.67	4.00	
62	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3.88	4.00
63	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.83	4.33
64	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.08	4.00
65	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3.21	3.22
66	3	3	4	3	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3.38	3.33	
67	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	2	4	3.50	3.11	
68	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.75	4.00
69	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3.29	3.44
70	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4.21	4.11	
71	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	1	3.63	3.56	
72	3	3	3	3	4	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	3	5	5	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	5	4	4	3	4	2	3.67	3.78	
73	3	4	4	5	5	2	4	2	2	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	4	5	2	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3	1	3.50	4.11	
74	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4.13	4.22	
75	4	4	4	3	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3.83	4.11
76	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.79	4.00
77	4	4	4	4	4	2	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	3.58	3.78	
78	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.79	3.78
79	5	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.92	4.00
80	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	3	5	3	5	4	3	2	3	4	3.71	3.56
81	5	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	4	2	5	3	3	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3.46	3.22	
82	4	4	2	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	3.71	4.11	
83	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3.38	3.11	
84	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.71	4.00
85	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.54	3.67
86	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	2	4.04	4.44	
87	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	2	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	5	4	3.67	3.78

88	4	4	4	3	2	3	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	5	2	3	4	2	4	5	2	3	2	5	5	5	4	3.92	3.67	
89	5	4	4	4	4	3	4	4	5	2	4	2	2	4	5	4	3	4	2	4	2	4	3	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	3	3.50	3.33	
90	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	2	3.79	4.33			
91	5	4	3	4	4	4	3	3	5	4	2	3	4	2	5	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	2	4	3.63	3.33	
92	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.00	4.11	
93	3	4	4	4	3	5	4	3	4	2	3	3	2	3	3	4	5	4	2	3	2	3	5	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3.38	2.89	
94	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.83	3.89	
95	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3.58	3.33	
96	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	2	4	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4	2	4	3.25	3.11	
97	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3.75	3.67	
98	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3.67	3.67	
99	3	3	3	3	5	3	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	5	3	4	5	4	3	5	3	5	2	3	2	3.08	3.56
100	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3.67	3.89		
101	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3.13	2.67	
102	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3.88	3.56	
103	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3.58	3.78
104	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3.71	3.67		
105	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	3.79	4.11	
106	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	3.92	3.78	
107	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3.42	3.58
108	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	5	4	3.88	3.78	
109	4	4	2	4	3	4	2	3	3	5	4	4	3	5	4	4	4	2	5	4	5	3	4	3	3	3	5	3	2	3	4	5	4	3	3.67	3.56	
110	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3.75	3.44	
111	3	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.67	4.11	
112	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3.63	3.67	
113	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3.75	3.78	
114	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3.50	3.56	
115	2	4	3	4	3	3	4	5	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3.08	2.89	
116	3	3	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3.50	3.56	
117	5	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3.38	3.22	
118	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	3.88	4.11	
119	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3.63	3.44	
120	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3.71	3.78
121	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3.25	3.33	
122	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	5	4	5	3	3.83	3.89	
123	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3.67	3.78
124	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	5	4	3	3	2	3.63	3.56
125	3	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3.46	3.44	
126	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3.58	3.33	
127	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3.46	3.44	
128	5	4	4	5	3	3	3	3	4	4	2	4	4	2	5	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	2	3	3.54	3.11		
129	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3.54	3.56	
130	5	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3.29	2.67	
131	4	4	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3.63	3.56	
132	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	4	5	3	3	2	3.54	3.78		
133	3	3	3	3	5	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3	5	3	3	5	4	5	4	3	4	2	3.42	4.00	

180	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	2	4	4	4	4	3	3	2	4	3.42	3.33	
181	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3.58	3.56
182	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3.25	3.22	
183	2	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3.71	3.78



**Hasil Responden Tingkat Kepuasan (Z) dan Komitmen Karyawan (Y) Staf Manajemen
Pada Bank Papua di Kota Jayapura**

No	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z3.1	Z3.2	Z3.3	Z3.4	Z4.1	Z4.2	Z4.3	Z4.4	Z5.1	Z5.2	Z5.3	Z5.4	Z6.1	Z6.2	Z6.3	Z6.4	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y3.1	Y3.2	Y3.3	X	Z	Y
1	3	3	4	3	3	3	3	5	5	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3.33	3.44
2	4	4	4	2	5	3	2	4	4	4	2	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3.71	4.33
3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3.63	3.89
4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3.42	3.89
5	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3.71	3.78
6	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3.38	4.00
7	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3.25	3.78
8	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	3.63	4.11
9	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3.75	3.78
10	4	4	4	3	4	4	3	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3.71	4.33
11	3	3	4	2	3	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3.42	3.56
12	4	4	4	4	2	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3.71	3.78
13	3	4	4	5	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.79	3.89
14	4	4	2	4	5	3	4	4	3	4	2	3	3	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3.71	4.22
15	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.54	3.78
16	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3.92	4.00
17	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.79	3.89



Penilaian
Tingkat Kesesuaian Antara Gaya Kepemimpinan Dengan
Tingkat Kematangan Karyawan

No Resp.	TK.Kematangan Karyawan	Gaya Kepemimpinan	Tingkat Kesesuaian
1	M1	G4	2
2	M2	G1	3
3	M2	G4	2
4	M2	G1	3
5	M1	G4	1
6	M1	G4	2
7	M1	G4	1
8	M1	G4	1
9	M1	G4	1
10	M4	G4	2
11	M4	G4	4
12	M4	G2	1
13	M1	G1	2
14	M2	G2	2
15	M1	G1	3
16	M2	G4	1
17	M4	G2	1
18	M4	G2	2
19	M4	G4	2
20	M4	G4	3
21	M1	G1	3
22	M1	G1	3
23	M4	G4	4
24	M2	G4	1
25	M4	G2	3
26	M2	G1	4
27	M1	G2	2
28	M1	G4	1
29	M3	G3	4
30	M4	G1	1
31	M1	G1	3
32	M4	G2	2
33	M4	G2	2
34	M1	G1	4
35	M1	G1	4
36	M4	G2	2
37	M4	G2	2
38	M1	G1	4
39	M2	G2	3
40	M1	G4	1
41	M4	G2	2
42	M4	G2	2
43	M4	G2	2
44	M4	G2	2
45	M4	G2	2
46	M1	G4	1
47	M1	G3	2
48	M1	G4	1
49	M2	G4	1
50	M1	G2	3
51	M4	G2	2
52	M4	G2	2
53	M4	G3	3
54	M4	G3	3
55	M4	G4	4
56	M2	G4	1
57	M4	G2	2
58	M4	G3	3
59	M4	G1	1
60	M1	G4	1

61	M1	G1	4
62	M1	G4	1
63	M1	G2	3
64	M2	G2	4
65	M2	G2	4
66	M3	G4	3
67	M4	G4	4
68	M3	G3	4
69	M4	G4	4
70	M2	G3	3
71	M1	G4	1
72	M4	G2	2
73	M1	G4	1
74	M2	G1	3
75	M4	G3	3
76	M1	G3	2
77	M4	G2	2
78	M2	G1	3
79	M3	G3	4
80	M4	G4	4
81	M4	G2	3
82	M4	G4	4
83	M2	G1	3
84	M1	G2	3
85	M2	G2	4
86	M4	G2	2
87	M1	G1	4
88	M4	G4	4
89	M3	G4	3
90	M4	G2	2
91	M2	G2	4
92	M4	G4	4
93	M1	G1	4
94	M2	G2	4
95	M1	G1	4
96	M2	G2	4
97	M2	G2	4
98	M4	G3	3
99	M4	G2	2
100	M4	G2	2
101	M3	G3	3
102	M2	G2	4
103	M3	G3	4
104	M2	G2	4
105	M3	G3	4
106	M2	G2	4
107	M1	G1	4
108	M4	G4	4
109	M3	G2	3
110	M1	G2	3
111	M2	G2	4
112	M2	G2	4
113	M3	G4	3
114	M4	G4	4
115	M3	G3	4
116	M4	G4	4
117	M2	G3	3
118	M1	G4	1

119	M4	G2	2
120	M1	G4	1
121	M2	G1	3
122	M4	G3	3
123	M1	G3	2
124	M4	G2	2
125	M2	G1	3
126	M3	G3	4
127	M4	G4	4
128	M4	G2	3
129	M4	G4	4
130	M2	G1	3
131	M1	G2	3
132	M2	G2	2
133	M4	G2	2
134	M1	G1	4
135	M4	G4	4
136	M3	G4	3
137	M4	G2	2
138	M2	G2	4
139	M4	G4	4
140	M1	G1	4
141	M2	G2	4
142	M1	G1	4
143	M2	G2	4
144	M2	G2	4
145	M4	G3	3
146	M4	G2	2
147	M4	G2	2
148	M3	G3	4
149	M2	G2	4
150	M3	G3	4
151	M2	G2	4
152	M1	G1	4
153	M4	G4	4
154	M3	G2	3
155	M1	G3	2
156	M1	G2	2
157	M4	G1	1
158	M1	G4	1
159	M4	G1	1
160	M4	G3	3
161	M1	G4	1
162	M4	G2	2
163	M2	G1	3
164	M3	G2	3
165	M4	G3	3
166	M4	G2	2
167	M4	G4	4
168	M2	G1	3
169	M1	G2	3
170	M2	G1	3
171	M4	G2	2
172	M2	G1	3
173	M4	G4	4
174	M4	G4	4
175	M3	G1	1
176	M2	G2	4
177	M4	G4	4
178	M1	G1	4
179	M2	G2	4
180	M1	G1	4
181	M3	G2	3
182	M3	G2	3
183	M2	G3	3

Penilaian
Tingkat Kesesuaian Antara Gaya Kepemimpinan Dengan
Tingkat Kematangan Karyawan

No Resp.	TK.Kematangan Karyawan	Gaya Kepemimpinan	Tingkat Kesesuaian
1	M3	G2	2
2	M3	G3	1
3	M2	G2	4
4	M3	G3	2
5	M2	G2	4
6	M1	G1	1
7	M4	G4	4
8	M3	G2	3
9	M3	G3	4
10	M4	G4	4
11	M3	G2	3
12	M4	G4	2
13	M4	G4	4
14	M3	G3	4
15	M1	G1	3
16	M3	G3	4
17	M2	G2	4



Regression Kepuasan Pada Atasan Dan Komitmen Karyawan Level Staf Bank Papua

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Komitmen Karyawan	3.9088	.2417	17
Kepuasan Terhadap Atasan	3.6129	.2206	17

Correlations

		Komitmen Karyawan	Kepuasan Terhadap Atasan
Pearson Correlation	Komitmen Karyawan	1.000	.514
	Kepuasan Terhadap Atasan	.514	1.000
Sig. (1-tailed)	Komitmen Karyawan	.	.017
	Kepuasan Terhadap Atasan	.017	.
N	Komitmen Karyawan	17	17
	Kepuasan Terhadap Atasan	17	17

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Terhadap Atasan	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Komitmen Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.514 ^a	.264	.215	.2141	2.716

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan Terhadap Atasan
b. Dependent Variable: Komitmen Karyawan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.247	1	.247	5.380	.035 ^a
	Residual	.688	15	4.586E-02		
	Total	.935	16			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Terhadap Atasan

b. Dependent Variable: Komitmen Karyawan

Coefficients^a

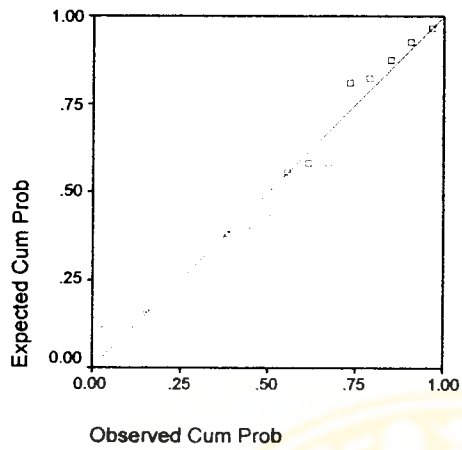
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.875	.878		2.135	.050	.003	3.747			
	Kepuasan Terhadap Atasan	.563	.243	.514	2.319	.035	.046	1.080	.514	.514	.514

a. Dependent Variable: Komitmen Karyawan

Charts

Normal P-P Plot of Regression Stand

Dependent Variable: Komitmen Karya



Observed Cum Prob



Regression Tingkat Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Staf Manajemen

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan Kerja	3.6118	.1886	17
Tingkat Kesesuaian	3.12	1.11	17

Correlations

		Kepuasan Kerja	Tingkat Kesesuaian
Pearson Correlation	Kepuasan Kerja	1.000	.416
	Tingkat Kesesuaian	.416	1.000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Kerja	.	.048
	Tingkat Kesesuaian	.048	.
N	Kepuasan Kerja	17	17
	Tingkat Kesesuaian	17	17

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tingkat Kesesuaian ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.416 ^a	.173	.118	.1771	2.048

a. Predictors: (Constant), Tingkat Kesesuaian

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.867E-02	1	9.867E-02	3.145	.096 ^a
	Residual	.471	15	3.137E-02		
	Total	.569	16			

a. Predictors: (Constant), Tingkat Kesesuaian

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

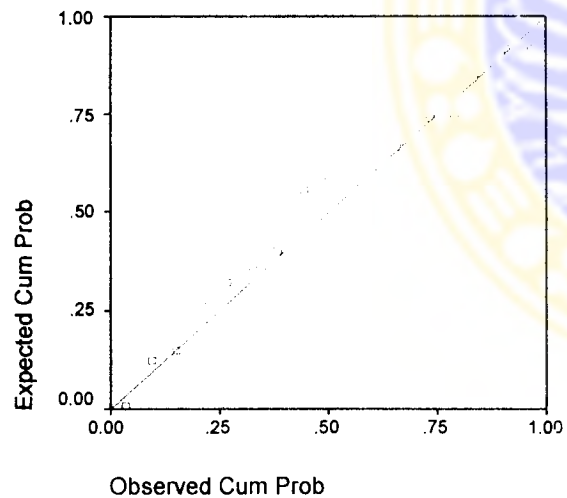
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.391	.131		25.805	.000					
	Tingkat Kesesuaian	7.065E-02	.040	.416	1.773	.096	.416	.416	.416	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardi

Dependent Variable: Kepuasan Kerja



Regression Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Staf Manajemen

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Komitmen Kerja	3.9088	.2417	17
Kepuasan Kerja	3.6118	.1886	17

Correlations

		Komitmen Kerja	Kepuasan Kerja
Pearson Correlation	Komitmen Kerja	1.000	.455
	Kepuasan Kerja	.455	1.000
Sig. (1-tailed)	Komitmen Kerja	.	.033
	Kepuasan Kerja	.033	.
N	Komitmen Kerja	17	17
	Kepuasan Kerja	17	17

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Komitmen Kerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.455 ^a	.207	.155	.2222	2.717

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Komitmen Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.194	1	.194	3.927	.066 ^a
	Residual	.741	15	4.938E-02		
	Total	.935	16			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Komitmen Kerja

Coefficients^a

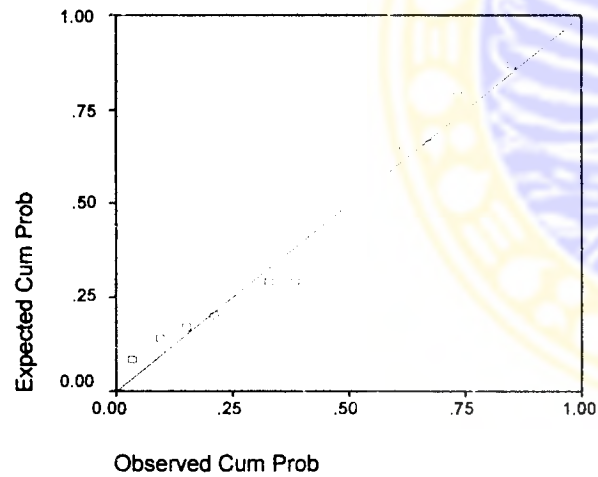
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.801	1.065		1.691	.112					
	Kepuasan Kerja	.584	.295	.455	1.982	.066	.455	.455	.455	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Komitmen Kerja

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized F

Dependent Variable: Komitmen Kerja



Regression Kesesuaian Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Non-Staf Manajemen

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kesesuaian Gaya Kepemimpinan		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kepuasan Terhadap Atasan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.178 ^a	.032	.026	.2367	1.913

- a. Predictors: (Constant), Kesesuaian Gaya Kepemimpinan
b. Dependent Variable: Kepuasan Terhadap Atasan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.331	1	.331	5.912	.016 ^a
	Residual	10.140	181	5.602E-02		
	Total	10.471	182			

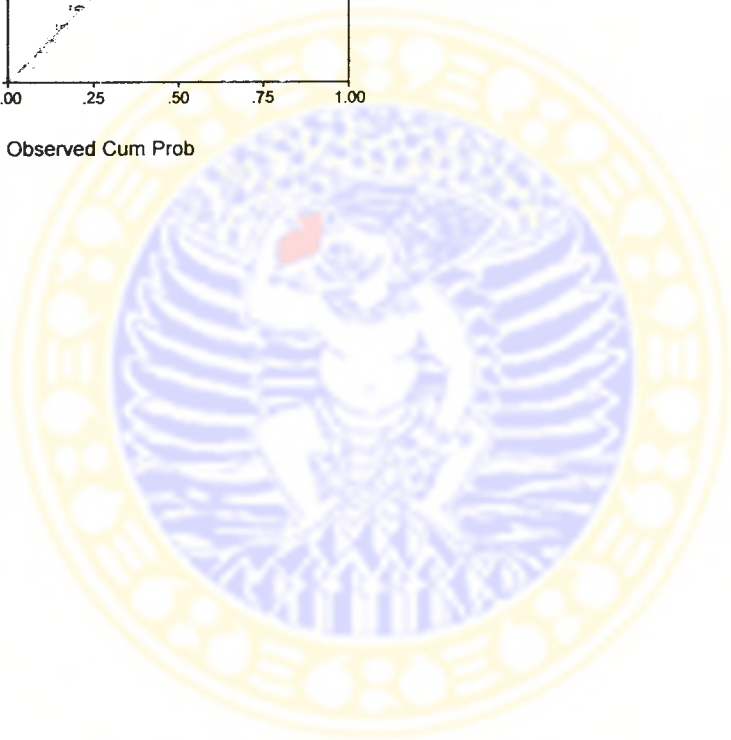
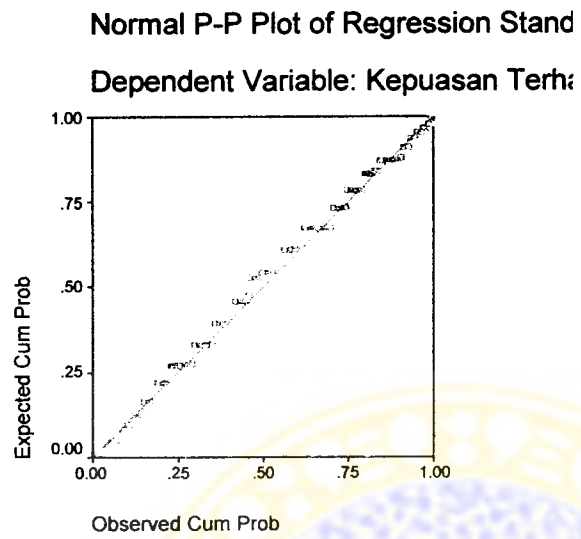
- a. Predictors: (Constant), Kesesuaian Gaya Kepemimpinan
b. Dependent Variable: Kepuasan Terhadap Atasan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.723	.049		75.268	.000		
	Kesesuaian Gaya Kepemimpinan	-3.97E-02	.016	-.178	-2.432	.016	1.000	1.000

- a. Dependent Variable: Kepuasan Terhadap Atasan

Charts



Regression Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Non- Staf Manajemen

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Komitmen Karyawan	3.6476	.3717	183
Kepuasan Terhadap Atasan	3.6102	.2399	183

Correlations

		Komitmen Karyawan	Kepuasan Terhadap Atasan
Pearson Correlation	Komitmen Karyawan	1.000	.461
	Kepuasan Terhadap Atasan	.461	1.000
Sig. (1-tailed)	Komitmen Karyawan	.	.000
	Kepuasan Terhadap Atasan	.000	.
N	Komitmen Karyawan	183	183
	Kepuasan Terhadap Atasan	183	183

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Terhadap Atasan		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Komitmen Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.461 ^a	.212	.208	.3308	2.146

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan Terhadap Atasan
b. Dependent Variable: Komitmen Karyawan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.338	1	5.338	48.783	.000 ^a
	Residual	19.806	181	.109		
	Total	25.144	182			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Terhadap Atasan

b. Dependent Variable: Komitmen Karyawan



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance
1	(Constant)	1.070	.370		2.893	.004	.340	1.800				
	Kepuasan Terhadap Atasan	.714	.102	.461	6.984	.000	.512	.916	.461	.461	.461	1.000

a. Dependent Variable: Komitmen Karyawan

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standard
Dependent Variable: Komitmen Kary:

