

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
DI PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III  
CABANG TENAU KUPANG**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

**JOHANA PAIRIKAS**

NIM.0146403306

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2008**

## ABSTRAK

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang**

**Johana Pairikas  
Universitas Terbuka**

**Kata Kunci : gaya kepemimpinan, kepuasan kerja karyawan**

Kinerja yang optimal merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi dalam era dengan tingkat persaingan yang sangat tajam dewasa ini. Kinerja yang optimal, antara lain ditentukan oleh kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan atau suatu keadaan dimana karyawan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Terdapat lima faktor yang diidentifikasi sebagai penentu kepuasan kerja karyawan yakni pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi, cenderung bekerja dengan lebih produktif, cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi, dan cenderung dapat menciptakan pelanggan yang puas.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pemimpin adalah orang yang melakukan kegiatan mempengaruhi orang lain (pengikut /bawahan) dalam situasi tertentu melalui proses komunikasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan yang paling tepat pada dasarnya adalah gaya kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan pada saat tertentu.

Permasalahan penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang. Permasalahan ini ditelaah untuk mengetahui besaran pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini termasuk dalam penelitian eksplanatif untuk menjawab hipotesis tentang ada atau tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Subyek penelitian adalah seluruh karyawan PT (Persero) Pelabuhan

Indonesia III Cabang Tenau Kupang yang sekaligus sebagai sampel penelitian. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi.

Hasil analisis menunjukkan koefisien korelasi (R) sebesar 0,840 dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) 0,706. Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan besaran pengaruh 0,706. Ini bermakna variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan sebesar 70,6%.

UNIVERSITAS TERBUKA

## ABSTRACT

### The Analysis Of The Influence Of Leadership Style On Employees Job Satisfaction In PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Tenau Kupang Branch

Johana Pairikas  
Universitas Terbuka

**Keywords :** leadership style, job satisfaction

In this era of tough and demanding competition, every organization is required to show optimal performance in order to survive. Optimal performance which is defined as positive emotional feelings of employees towards their job is indicated, among others, by job satisfaction of the employees. There are five factors perceived to be responsible for employees job satisfaction, namely the job itself, salary, promotion, control, and other employees. Satisfied employees tend to be more productive, stay long in the organization and generate satisfied customers. Employees satisfaction is influenced by leadership style of those in command in one organization. Leadership style is defined as a set of characteristics own and used by leader to influence subordinate (S) to achieve the organization goals. An effective leadership style is the one which could maximizing employees job satisfaction and have flexibilities. This study examines the influence of leadership style of leaders in PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Tenau Kupang Branch toward the employees satisfaction.

All employees of PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Tenau Kupang Branch are included as respondents in this study. Data were gathered using questionnaires and analyzed using inferential statistics. It is found out that correlation coefficient (R) between leadership style and job satisfaction is 0,840 with determination coefficient (R<sup>2</sup>) of 0,706. It is therefore confirmed that leadership style of leader PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Tenau Kupang Branch statistically has significant positive influence to job satisfaction of the employees (0,706). It is therefore safe assume the job satisfaction of employees of leader PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Tenau Kupang Branch can be explained 70,6% by leadership of the leader.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Johana Pairikas  
 NIM : 0146403306  
 Program Studi : Magister manajemen.  
 Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja  
 Karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indocensia III Cabang  
 Tenau Kupang

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program  
 Pascasarjana, Program Studi Magister manajemen, Universitas Terbuka pada :

Waktu : .....

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

*Suraehman Dimiyati, Ph.D.*

Penguji Ahli

*Firmanek, Ph.D.*

Pembimbing I

: Dr. Jeni Eoh MS

Pembimbing II

: Dr. Sandra Sukmaning Aji

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN DI PT (PERSERO) PELABUHAN  
INDONESIA III CABANG TENAU KUPANG

Penyusun : Johana Pairikas

NIM : 0146403306

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Desember 2008

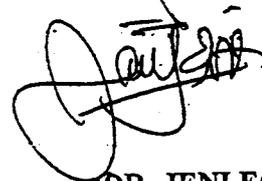
Menyetujui :

Pembimbing II



DR. SANDRA SUKMANING AJI

Pembimbing I



DR. JENI EOH MS

Mengetahui :

Direktur Program Pascasarjana



PROF. DR. H. UDIN S. WINATAPUTRA, MA

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

**TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik**

**Jakarta, .....**

**Yang Menyatakan**



**Johana Pairikas  
NIM : 0146403306**

## KATA PENGANTAR

Karya tulis ini dibuat dalam rangka menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Ada berbagai tantangan dan hambatan yang dialami dalam proses studi terutama proses penulisan karya ini. Namun atas rahmat dan perlindungan Tuhan Yang Maha Kasih akhirnya berbagai tantangan dan hambatan dapat dilintasi.

Sebagai manusia biasa penulis menyadari keterbatasan yang lekat pada diri sendiri. Oleh sebab itu dukungan moral, bimbingan dan bantuan fasilitas dari berbagai pihak kepada penulis baik dalam proses studi maupun dalam proses penulisan karya ini, sudah sepantasnya penulis sampaikan penghargaan dan terima kasih yang tulus kepada :

Pertama, tim pembimbing- Dr. Jeny Eoh, MS dan Dr. Sandra atas bantuan konsultasi akademik yang diberikan kepada penulis dalam proses penelitian dan penulisan karya ini. Tanpa bimbingan, kritik, saran dan fasilitas dari tim pembimbing, karya tulis ini tak akan pernah terwujud.

Kedua, Rektor Universitas Terbuka, Dekan, Ketua Jurusan dan jajarannya, para dosen yang telah mentransfer ilmunya kepada kami selama masa studi dan semua karyawan administrasi yang telah memberikan dukungan pelayanan administrative selama proses studi. Semoga Tuhan Yang Maha Kasih berkenan memberkati kita semua sesuai pengabdian masing-masing.

Ketiga, Pemerintah Daerah Kabupaten Alor yang telah memberikan izin/kesempatan belajar kepada penulis.

Keempat, Manajer PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang beserta staf yang telah menerima penulis untuk mengadakan penelitian, dan menyediakan data dan informasi yang dibutuhkan selama penelitian.

Akhirnya secara pribadi penulis sampaikan penghargaan dan terima kasih khusus kepada keluargaku, berikut semua handai tolan yang senantiasa memberikan dukungan moral. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa melimpahkan kesejahteraan kepada kita semua.

Kupang Mei 2008  
Peneliti/Penulis

Johana Pairikas

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Daftar Isi.....	vi
Daftar Gambar.....	viii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Lampiran.....	x
<b>BAB I      PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
A. Kajian Teori .....	13
1. Kepuasan Kerja.....	13
1.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	13
1.2. Teori-Teori Kepuasan.....	17
2. Gaya Kepemimpinan.....	24
2.1. Pengertian Pemimpin.....	24

	2.2. Pengertian Kepemimpinan.....	27
	2.3. Gaya Kepemimpinan.....	32
	3. Perspektif Penelitian Yang Relevan.....	43
	4. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja...	48
	B. Kerangka Pemikiran.....	50
	C. Hipotesis.....	55
BAB III	METODE PENELITIAN .....	56
	A. Desain Penelitian.....	56
	B. Definisi Operasional Variabel .....	57
	C. Jenis Data dan Teknik Pengumpulannya.....	58
	D. Populasi dan Sampel.....	59
	E. Instrumen Penelitian.....	59
	F. Uji Kesahihan dan Keandalan.....	59
	G. Metode Analisis Data .....	62
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	64
	A. Profil Perusahaan.....	64
	B. Karakteristik Responden.....	66
	C. Hasil Penelitian.....	68
	D. Analisis Hasil Penelitian dan Uji Hipotesis.....	71
	F. Pembahasan Hasil Penelitian.....	73

<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>76</b>
	<b>A. Kesimpulan .....</b>	<b>76</b>
	<b>B. Saran.....</b>	<b>77</b>
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>79</b>

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**DAFTAR GAMBAR**

No Gambar	Halaman
1. Model Kerangka Penelitian.....	55

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## DAFTAR TABEL

No Tabel	Halaman
1. Data Kepuasan Kerja Karyawan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Cabang Tenau Kupang.....	6
2. Gaya Dasar Kepemimpinan.....	39
3. Uji Kesahihan Instrumen Kepuasan Kerja.....	60
4. Uji Kesahihan Instrumen Gaya Kepemimpinan.....	61
5. Profil Pendidikan Karyawan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang .....	66
6. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Umur .....	67
7. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan dan Masa Kerja.....	67
8. Prosentase Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja .....	69
9. Prosentase Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan .....	70
10. Hasil Regresi Anantara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.....	72

**DAFTAR LAMPIRAN**

No Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian.....	82
2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X).....	86
3. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y).....	87
4. Hasil Regresi Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan .....	88
5. Struktur Organisasi PT (Persero) Pelindo III Cabang Tenau Kupang.....	89

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Kinerja (hasil kerja) yang optimal merupakan sesuatu yang diinginkan pencapaiannya oleh setiap organisasi baik organisasi, bisnis maupun organisasi publik. Kinerja optimal merupakan salah satu indikator keberhasilan pengelolaan organisasi dalam era yang selalu berubah dan penuh persaingan. Jeremy & Tony Hope (1997) mengemukakan, agar sebuah organisasi mempunyai daya saing yang tinggi untuk mampu menjadi pemenang di era dengan tingkat persaingan tinggi, maka organisasi tersebut harus sanggup memiliki kinerja yang optimal.

Jika kita mengamati perkembangan lingkungan organisasi, apa yang dikemukakan oleh Jeremy & Hope cukup beralasan. Saat ini dan di masa depan setiap organisasi akan selalu berada dalam situasi persaingan yang sangat tajam. Ketika itu organisasi yang tidak memiliki kinerja yang handal akan tergeser dengan sendirinya. Sinamo (2002), menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki kinerja rendah akan tergilas habis oleh hiperkompetisi ketat, kemudian terpinggirkan dan akhirnya keluar dari gelanggang permainan.

Gelanggang persaingan akan dikuasai oleh organisasi-organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif ini diindikasikan dengan kepiawaian organisasi yang bersangkutan dalam mengelola informasi, ilmu pengetahuan, kualitas produk/jasa serta kinerja yang tinggi. Wahyudi dan Subando (1994) menerangkan bahwa, organisasi bisnis dan pemerintah yang

berhasil dan bertahan hidup dalam era kompetisi adalah yang mampu menciptakan kinerja yang optimal.

Kinerja yang optimal bagi sebuah organisasi ditentukan oleh beragam faktor, di antaranya adalah karyawan (sumber daya manusia). Pfeffer (1996) mengemukakan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan kunci sukses dalam kompetisi di masa depan. Jepang misalnya, yang menyadari akan kelangkaan sumber daya alamnya, berupaya mengembangkan sumber daya manusianya secara penuh meliputi daya pikirnya dan daya fisiknya (Barra, 1992). Kini Jepang dikenal sebagai tangki yang menawarkan berbagai gagasan untuk memperoleh kualitas terbaik dalam setiap tindakan dan kinerjanya. Dengan memperbaiki kondisi kerja karyawan demikian Robert Owen (dalam Stonner, 1989) produksi dan keuntungan dengan sendirinya akan meningkat. Selanjutnya ditetkankan bahwa investasi terbaik seorang manajer adalah pada karyawan yang dianggapnya sebagai mesin vital. Perusahaan akan mencapai laba jika dapat mempertahankan nilai tinggi pada produk dan nilai tinggi dalam cara perlakuan terhadap karyawan (Ouchi, 1981). Karyawan yang merasa puas akan bekerja lebih giat dan lebih baik dibandingkan dengan mereka yang merasa tertekan atau kecewa (Eoh, 2001).

Sampai saat ini, banyak orang membicarakan tentang kepuasan pelanggan atau perlunya memuaskan pelanggan sebagai salah satu kunci sukses bisnis. Sangat jarang orang berbicara tentang bagaimana caranya memuaskan karyawan perusahaan sebagai salah satu kunci sukses bisnis. Hal ini diduga karena kepuasan

karyawan dianggap kurang penting dibandingkan dengan usaha-usaha untuk memuaskan pelanggan.

Uang yang datang ke perusahaan berasal dari para pelanggan yang loyal dan pelanggan yang loyal berasal dari pelanggan yang puas. Tetapi siapa yang menciptakan atau menghasilkan pelanggan yang puas tersebut. Bahwa hal itu sebagian besar adalah kontribusi karyawan dengan tidak menavikan faktor-faktor lain.

Kepuasan kerja karyawan bervariasi antara perusahaan yang satu dengan lainnya. Semakin besar suatu perusahaan, kecil kepuasan karyawannya. Kepuasan karyawan di perusahaan-perusahaan dengan jumlah karyawan sebanyak lebih dari 500 orang akan lebih rendah dibandingkan dengan kepuasan karyawan di perusahaan-perusahaan yang jumlah karyawannya lebih kecil dari 100 orang (Kuswadi, 2004). Pada perusahaan-perusahaan besar, umumnya para karyawan merasa jauh dari manajemen. Pada perusahaan dengan jumlah karyawan yang relatif kecil, karyawan lebih mempunyai kepercayaan terhadap manajemennya karena merasa lebih dihargai. Sebab lain, karyawan di perusahaan besar biasanya memiliki kurang-percayaan terhadap keamanan kerjanya. Kesamaan kepuasan baik di perusahaan besar maupun kecil ialah bahwa karyawan merasa sangat puas apabila dilibatkan dalam program-program pelatihan dan dikaitkan dengan orang-orang yang mempunyai hubungan kerja dengan karyawan. Jadi terdapat variasi yang cukup lebar dalam hal kepuasan karyawan antara perusahaan-perusahaan besar dan kecil.

Bertahan dan keluarnya karyawan dari perusahaan merupakan ukuran objektif tentang puas atau tidak puasnya karyawan dalam organisasi manapun. Biaya keluar-masuknya karyawan di negara-negara maju mencapai \$10.000 sampai \$40.000 per orang, tergantung pada posisi atau jabatannya, sedangkan bertahannya setiap karyawan merupakan peningkatan pendapatan perusahaan. Laporan dari *The Harvard Review* menyatakan bahwa 5% kenaikan karyawan yang bertahan menyebabkan 10% penurunan biaya dan menyebabkan kenaikan produktivitas sebesar 25%-65% (Kuswadi, 2004).

Banyak perusahaan dan organisasi berpendapat bahwa faktor pendapatan atau gaji merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga banyak yang memberikan gaji relatif tinggi kepada karyawannya untuk membeli kepuasan mereka.

William M, Mercer Inc (dalam Kuswadi, 2004 ) melalui survey terhadap 206 perusahaan menengah sampai besar di tahun 1998 menemukan bahwa di perusahaan-perusahaan dengan tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi, gaji merupakan faktor yang dominant terhadap ketidak-puasan karyawan. Sebaliknya perusahaan-perusahaan yang tingkat keluar-masuk karyawannya sangat rendah, bertahannya karyawan 40%, disebabkan oleh faktor-faktor yang bersifat emosional dibanding karena faktor gaji atau pendapatan yang hanya 21%. Faktor-faktor emosional tersebut ialah kepuasan dalam bekerja, hubungan baik dengan atasan dan karyawan lain, dan sebagainya.

Dalam dunia bisnis saat ini, kepuasan kerja karyawan dikenal sebagai kunci penting bagi perusahaan untuk mencapai sukses perusahaan, apapun jenisnya. Berdasarkan survei tentang kepuasan karyawan menunjukkan bahwa betapa pentingnya perusahaan mengetahui dengan benar lingkungan kerja perusahaan, baik yang mempunyai nilai positif maupun yang menghambat tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan. Informasi ini akan sangat berguna dalam rangka meningkatkan kepuasan karyawan dan kualitas hidupnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja mereka. Bagi perusahaan itu berarti peningkatan laba.

Kepuasan kerja karyawan menurut Kuswadi (2004) dapat membantu dalam memaksimalkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang melalui empat cara : (1) karyawan yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi, (2) karyawan yang puas cenderung bekerja dengan lebih produktif, (3) karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama dalam perusahaan, dan (4) karyawan yang puas cenderung dapat menciptakan pelanggan yang puas.

Kepuasan kerja mengacu pada sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins dan Mary Coulter, 2007). Menurut Locke (dalam Luthan, 2006), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Respon afektif karyawan didasarkan pada lima dimensi pekerjaan yakni pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Sedangkan dimensi-dimensi kepuasan kerja menurut Milton dalam Sigit (2003) dapat dilihat dari,

kerja, bayaran, promosi, pengakuan, kondisi kerja, penyeliaan, teman-pekerja, perusahaan dan manajemen.

Kepuasan kerja karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang sesuai dimensi-dimensi di atas dapat disimak pada Table 1.

Table 1 menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepuasan kerja karyawan PT (Persero) Pelindo III Cabang Tenau Kupang sebesar 3,57 sedangkan harapannya sebesar 4,49, sehingga terdapat gap sebesar 0,92. Tingkat kepuasan pegawai tertinggi sebesar 3,85 berada pada dimensi penyeliaan, sedangkan terendah sebesar 3,12 pada dimensi promosi. Pada kolom kesenjangan terlihat bahwa kesenjangan terbesar antara realisasi dan harapan adalah dimensi penghasilan, sedangkan terkecil adalah dimensi teman pekerja. Tidak ada dimensi yang tidak mempunyai gap menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan belum terwujud seperti yang diharapkan.

Tabel 1  
Data Kepuasan Kerja Karyawan PT (Persero) Pelabuhan  
Indoensia III Cabang Tenau Kupang

No	Dimensi	Kenyataan	Harapan	Gap
1	Pekerjaan	3,37	4,40	1,03
2	Bayaran	3,40	4,67	1,27
3	Promosi	3,12	4,35	1,23
4	Pengakuan	3,58	4,39	0,82
5	Kondisi kerja	3,74	4,44	0,70
6	Penyeliaan	3,85	4,62	0,77
7	Teman pekerja	3,80	4,43	0,63
8	Perusahaan	3,71	4,62	0,91
9	Manajemen	3,58	4,51	0,93
<b>Rata-rata</b>		<b>3,57</b>	<b>4,49</b>	<b>0,92</b>

Sumber : Hasil Survey Tingkat Kepuasan Pegawai PT Pelindo III Cab. Kupang, Tahun 2007

Dimensi kepuasan kerja seperti digambarkan pada tabel 1 salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Nicholas M Buther (dalam Swastha, 1985) berpendapat bahwa pemimpin adalah orang yang membuat sesuatu terjadi. Tugas kepemimpinan ialah membangun dunia di mana kita hidup (Allen, 1990). Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dan strategis perannya dalam kehidupan perusahaan. Perusahaan yang berhasil memenuhi kebutuhan masyarakat/pelanggan dan mencapai tujuannya, tergantung pada pemimpin dan gaya kepemimpinan dalam mengelola perusahaan itu. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan akan menumbuhkan motivasi warga perusahaan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan dengan kinerja unggul.

Tantangan kepemimpinan masa kini dan mendatang diidentifikasi Miller (1987) antara lain :

- a. Motivasi berdasarkan imbalan materi, semakin kurang memadai. Kebutuhan materi makin bergeser ke aspek spiritual. Pemimpin efektif harus menanggapi kebutuhan spiritual karyawan, menetapkan semangat produktif baru dalam perusahaan serta membantu karyawan mendapatkan harga diri.
- b. Pekerjaan fisik makin berkembang, bergeser ke kognitif. Tugas pemimpin menstimulir karyawan berpikir kreatif, belajar dan berbagi. Gagasan kreatif dapat dikelola dengan gaya manajemen partisipatif, yang memicu pemikiran bermutu tinggi.

- c. Karyawan berpengetahuan memerlukan lebih sedikit penyelia. Jumlah pemimpin makin berkurang, tinggal teknisi ahli yang berkonsultasi membantu bawahan.
- d. Gaya kepemimpinan intimidatif telah diganti dengan gaya kepemimpinan partisipatif. Karyawan kini mempunyai pilihan luas, karyawan dapat pindah dan berlatih ulang dan berorganisasi. Pemimpin yang sukses mengakui tersedia banyak pilihan dan ia harus bersaing dengan pilihan itu dalam pelayanan kepada karyawan.
- e. Dalam bisnis global, selain kompetisi di bidang teknologi juga bidang manajemen. Kemampuan pemimpin merupakan kunci sukses bagi perusahaan dan bangsa dalam kompetisi baru dewasa ini.

Berbagai tantangan tersebut mengisyaratkan para pemimpin agar menyadari tendensi perubahan dan tuntutan yang menyertainya sehingga dapat ditanggapi dengan gaya kepemimpinan yang lebih relevan.

Dalam studi kepemimpinan dikenal dua gaya kepemimpinan (Eoh, 2005) yakni :

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, pekerjaan, produksi. Pemimpin yang berorientasi pada tugas mengerahkan dan mengawasi secara ketat bawahan untuk memastikan pelaksanaan tugas secara memuaskan. Pemimpin ini lebih berkepentingan dengan terlaksananya tugas/produksi daripada pengembangan bawahan.

2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, orang atau hubungan. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan berupaya memotivasi dan mengembangkan karyawan untuk melaksanakan tugas serta memberikan peluang pada warga kelompok berprestasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dan unit kerjanya, membina hubungan yang kohesif dan bersahabat, adanya keterbukaan, saling percaya dan saling menghargai di antara sesama karyawan.

Menurut teori pola manajerial (Rivai, 2004) ada empat gaya dasar kepemimpinan yaitu (1) *gaya manajemen tugas* yang menunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi tetapi perhatian rendah terhadap manusia, (2) *gaya manajemen country club*, pemimpin yang memperlihatkan perhatian yang tinggi terhadap manusia tetapi perhatian rendah terhadap produksi, (3) *gaya manajemen miskin*, pemimpin yang tidak terlalu menunjukkan perhatian baik terhadap produksi maupun terhadap manusia dan (4) *gaya manajemen tim*, pemimpin menunjukkan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun terhadap manusia.

Data hasil survey menunjukkan bahwa pemimpin PT (Persro) Pelabuhan Indoensia III Cabang Tenau Kupang menunjukkan perhatian yang cukup tinggi baik terhadap produksi (hasil kerja karyawan) maupun terhadap manusia. Hal ini dapat dilihat dari Penilaian Karya Pegawai (PKP), *couching* dan *counseling*, komunikasi antara sesama karyawan serta antara pimpinan dan bawahan. Berdasarkan hasil survey nilai yang diberikan kepada aspek Penilaian Karya Pegawai (PKP) sebesar 3,37 dari harapan sebesar 4,40 sehingga terdapat

kesenjangan sebesar 1,03. Nilai untuk fungsi *couching* dan *counseling* adalah 3,85 dari harapan 4,62 dengan kesenjangan sebesar 0,77. Sedangkan nilai untuk komunikasi 3,62 dari harapan 4,51 dengan kesenjangan 0,89. Dengan demikian terlihat bahwa pimpinan cenderung menganut gaya kepemimpinan tim namun belum terwujud sesuai harapan.

Data kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mengindikasikan belum terwujudnya kepuasan kerja karyawan atau komponen-komponen kepuasan kerja karyawan yang cenderung bervariasi diduga disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang belum sesuai harapan.

Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan yang paling tepat pada dasarnya adalah gaya kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan pada situasi tertentu. Oleh karena itu dari keempat gaya dasar kepemimpinan di atas dibutuhkan dua dimensi gaya kepemimpinan yaitu mengarahkan yang berujung pada kepemimpinan otokratis dan mendukung yang berujung pada kepemimpinan bebas kendali.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang.

## B. PERUMUSAN MASALAH

Merujuk latar belakang yang telah dikemukakan di atas dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang sangat krusial dalam upaya meningkatkan daya kompetensi dan kinerja perusahaan. Kepuasan kerja merupakan akumulasi berbagai dimensi kepuasan yang tidak dapat dilihat secara parsial yakni pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja (Locke dalam Luthan, 2006).

Dimensi kepuasan kerja sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan pemimpin organisasi atau unit organisasi yang bersangkutan. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan merupakan kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan, begitu juga dengan gaji, pengakuan, kondisi kerja, penyeliaan sangat berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi baik buruknya iklim organisasi yang selanjutnya akan berdampak langsung terhadap efektivitas, produktivitas dan kepuasan kerja bawahannya (Kuswadi, 2004 : 49).

Dengan demikian masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang?

### **C. TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang.

### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan bagi:

1. Pimpinan PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai keadaan karyawan dan situasi yang dihadapi saat ini.
2. Kalangan peneliti yang akan meneliti substansi yang sama secara lebih mendalam dan cakupan yang lebih luas.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. KAJIAN TEORI**

Pada bagian ini ada beberapa hal yang akan dikaji yakni kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, perspektif penelitian yang relevan, dan hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

##### **1. Kepuasan Kerja**

###### **1.1. Pengetian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi. Kepuasan kerja merupakan penentu produktivitas, tingkat absensi, pergantian karyawan, dan kepuasan konsumen (Robbins, 2007).

Hasil studi Hawthorne (dalam Robbins, 2007) menyimpulkan bahwa jika karyawan puas dengan pekerjaannya, kepuasannya akan diubah menjadi kerja keras. Pada tingkat individual, riset menganjurkan hal sebaliknya yang lebih akurat yaitu produktivitas cenderung menyebabkan kepuasan (Kuswadi, 2004). Lebih lanjut dikatakan bahwa ketika informasi kepuasan dan produktivitas dikumpulkan untuk organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada untuk tingkat individual, maka ditemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung menjadi lebih efektif daripada organisasi dengan sedikit karyawan yang puas.

Hasil riset menunjukkan bahwa karyawan yang puas mempunyai tingkat absensi yang lebih rendah daripada karyawan yang tidak puas meskipun

hubungannya tidak kuat (Robbins, 2007). Meskipun demikian karyawan yang tidak puas lebih cenderung absent dalam pekerjaan.

Robbins mengemukakan bahwa hubungan antara kepuasan dan tingkat pergantian karyawan jauh lebih kuat. Karyawan yang puas mempunyai tingkat pergantian yang lebih rendah sementara karyawan yang tidak puas mempunyai tingkat pergantian yang lebih tinggi (2007). Di samping itu kondisi pasar kerja, harapan tentang peluang kerja alternatif, dan lamanya pekerjaan dalam organisasi juga mempengaruhi keputusan untuk keluar. Riset juga menganjurkan bahwa moderator dari hubungan antara kepuasan-pergantian yang penting adalah kinerja karyawan. Bagi yang berprestasi paling baik, tingkat kepuasan kurang penting dalam memperkirakan pergantian. Hal ini karena organisasi biasanya melakukan segalanya yang dapat dilakukan untuk memelihara yang berprestasi baik, seperti kenaikan upah, pujian, pengakuan, peluang promosi yang besar dan sebagainya.

Lebih jauh, Robbins (2007) menyatakan bahwa karyawan yang puas meningkatkan kepuasan konsumen dan kesetiaan. Dalam organisasi jasa, pemeliharaan konsumen dan konsumen yang meninggalkan sangat tergantung pada bagaimana karyawan di garis depan menghadapi konsumen. Karyawan yang puas lebih cenderung ramah, bersemangat, dan responsive, dimana hal itu dihargai oleh konsumen. Karyawan yang puas kurang suka meninggalkan pekerjaan mereka, sehingga konsumen lebih cenderung bertemu dengan muka

yang akrab dan menerima layanan yang berpengalaman. Kondisi ini membantu dalam membangun kepuasan kerja dan kesetiaan.

Kepuasan kerja menurut Locke (dalam Luthan, 2006) adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja juga diartikan sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthan, 2006). Lebih lanjut Luthan mengatakan terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Lebih lanjut dikatakan bahwa terdapat lima dimensi pekerjaan yang telah teridentifikasi sebagai dimensi kepuasan kerja yakni : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Kelima dimensi ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pekerjaan itu sendiri : tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji : jumlah uang yang diterima dan dinilai pantas bila dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi : kesempatan untuk maju dalam organisasi.

4. Pengawasan : kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja : mendukung secara teknis dan sosial.

Robin (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Lebih lanjut dikatakan bahwa penilaian seorang karyawan terhadap seberapa puas atau tidak puasnya dia dengan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskret (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain). Menurut Robin terdapat dua pendekatan yang paling banyak digunakan yaitu angka-nilai global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja. Metode angka-nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan seperti misalnya “bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah anda dengan pekerjaan anda?”. Kemudian responden menjawab dengan melingkari satu bilangan antara 1 dan 5 yang berpadanan dengan jawaban dari “sangat puas sampai sangat tidak puas”. Pendekatan lain adalah penjumlahan aspek pekerjaan yang lebih canggih. Metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur. Faktor-faktor yang lazim dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Faktor-faktor ini dinilai pada skala baku dan

kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja secara keseluruhan.

## 1.2. Teori-Teori Kepuasan

Kepuasan kerja karyawan dapat dikaji lebih lanjut dengan teori kepuasan (*content theory*). Perhatian utama teori ini terpusat pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku (Gibson, Ivancivich, Donnelly, 1996). Hal yang sama dikemukakan oleh Sudita (1997) bahwa karakteristik utama teori kepuasan adalah berkaitan dengan faktor-faktor yang membangkitkan atau memulai perilaku. Teori kepuasan terdiri dari teori hirarki kebutuhan, teori ERG (Existence, Relatedness, dan Growth), teori dua faktor, teori kebutuhan akan prestasi.

Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow (1943) mengemukakan bahwa manusia di tempat kerja dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar, yaitu : (1) kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, mulai dari hirarki kebutuhan yang paling dasar sampai ke kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya, (2) keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivator, dan

(3) kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkhinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal.

Lebih lanjut Maslow menyatakan bahwa hirarki kebutuhan manusia terdiri atas (1) kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), merupakan kebutuhan manusia yang paling dasar untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur, seks dan lain sebagainya; (2) kebutuhan rasa aman (*security needs*), yang meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan hari tua pada saat mereka tidak lagi bekerja; (3) kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan lain sebagainya; (4) kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), meliputi kebutuhan akan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang; dan (5) kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*). Kebutuhan ini berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang keahlian dan kemampuannya.

Sebagaimana halnya dengan teori Hirarki Kebutuhan, Teori ERG dari Clayton Alderfer (dalam Gibson, 1996) juga menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Alderfer dan Maslow sependapat bahwa orang cenderung meningkat hirarki kebutuhannya sejalan dengan terpaukannya kebutuhan di bawahnya. Akan tetapi Alderfer tidak sependapat dengan Maslow bahwa suatu kebutuhan harus terpaukan terlebih dahulu sebelum tingkat kebutuhan di atasnya muncul. Kalau teori Hirarki Kebutuhan dari Maslow menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam lima hirarki kebutuhan maka teori ERG menganggap bahwa kebutuhan manusia memiliki tiga hirarki kebutuhan. Ketiga kebutuhan tersebut adalah (1) kebutuhan akan eksistensi (*existence needs*), (2) kebutuhan akan keterikatan (*relatedness needs*), dan (3) kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*).

Kebutuhan eksistensi sama dengan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman dari Maslow. Kebutuhan eksistensi berupa semua kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis dan material, dan kebutuhan rasa aman seperti kebutuhan akan makan, minum, pakaian, perumahan dan keamanan. Dalam organisasi, kebutuhan ini termasuk upah, kondisi kerja, dan jaminan sosial. Kebutuhan akan keterikatan pada teori ERG sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Kebutuhan akan keterikatan meliputi semua bentuk kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan hubungan antar pribadi di tempat kerja. Kebutuhan akan pertumbuhan sama dengan kebutuhan aktualisasi diri dan penghargaan dari Maslow.

Teori Dua Faktor dikemukakan oleh Herzberg yang dihasilkan dari suatu penelitian terhadap 200 orang akuntan dan insinyur. Dari hasil penelitian tersebut Herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor sebagai berikut.

1. Ada sejumlah kondisi ekstrinsik pekerjaan (*extrinsic job condition*), yang apabila kondisi itu tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan di antara para karyawan. Kondisi ini disebut dengan *dissatisfiers* atau *hygiene factors*, karena kondisi atau faktor-faktor tersebut dibutuhkan minimal untuk menjaga adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor ini berkaitan dengan keberadaan pekerjaan (*job context*) yang meliputi faktor-faktor : (1) gaji, (2) jaminan pekerjaan, (3) kondisi kerja, (4) status, (5) kebijaksanaan perusahaan, (6) kualitas supervisi, (7) kualitas hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan, dan sesama pekerja, serta (8) jaminan sosial.
2. Sejumlah kondisi intrinsik pekerjaan (*intrinsic job condition*) yang apabila kondisi tersebut ada, dapat berfungsi sebagai motivator yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Tetapi jika kondisi atau faktor-faktor tersebut tidak ada, tidak akan menyebabkan adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan isi pekerjaan yang disebut faktor pemuas (*satisfiers*). Faktor-faktor pemuas terdiri atas (1) prestasi, (2) pengakuan, (3) pekerjaan itu sendiri, (4) tanggung jawab, dan (5) pengembangan.

Faktor *hygiene* atau *satisfier* merupakan faktor pencegah yang esensial untuk mengurangi adanya ketidakpuasan. Tidak adanya faktor-faktor tersebut dalam organisasi cenderung menyebabkan adanya ketidakpuasan yang mendalam dan keberadaannya menciptakan suatu ketidakpuasan nol atau bersifat netral. *Hygiene factor* atau faktor keadaan pekerjaan (*job-context*) tidak memotivasi seseorang untuk berprestasi lebih baik.

Faktor pemuas atau motivator merupakan kondisi kerja intrinsik yang dapat memotivasi prestasi kerja seseorang. Menurut Herzberg faktor-faktor seperti tantangan tugas, penghargaan atas hasil kerja yang baik, peluang untuk mencapai kemajuan, pertumbuhan dan pengembangan pribadi dapat memotivasi perilaku. Teori Dua Faktor memprediksi bahwa perbaikan dalam motivasi hanya akan tampak jika tindakan manajer tidak hanya dipusatkan pada kondisi ekstrinsik pekerjaan tetapi juga pada faktor intrinsik pekerjaan itu sendiri (Sudita, 1997)

Teori Dua Faktor tampak sejalan dengan dimensi-dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthan.

McClelland (1987) dengan teori prestasinya mengidentifikasi manusia memiliki tiga jenis kebutuhan, yaitu kebutuhan akan prestasi (*nAch*), kebutuhan akan afiliasi (*nAff*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*).

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh McClelland, terdapat tiga karakteristik dari orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi sebagai berikut. Pertama, orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi

memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu masalah. Akibatnya mereka lebih suka bekerja sendiri daripada dengan orang lain. Apabila suatu pekerjaan membutuhkan orang lain, mereka lebih suka memilih orang yang berkompeten dari pada sahabatnya; Kedua, orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung resikonya; Ketiga, orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya. Mereka ingin tahu seberapa baik mereka telah mengerjakannya dan mereka sangat antusias untuk mendapatkan umpan balik tidak peduli apakah hasilnya baik atau buruk

Lebih lanjut McClelland menemukan bahwa uang tidak begitu penting peranannya dalam meningkatkan prestasi kerja bagi mereka yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi. Mereka yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi, sangat prestatif tanpa insentif keuangan. Orang yang memiliki kebutuhan prestasi rendah tidak akan berprestasi baik tanpa insentif finansial. Kendati demikian studi ini tidak bermaksud bahwa uang bukan tidak penting bagi mereka yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi. Jika mereka memiliki kebutuhan prestasi tinggi, mereka akan mencari imbalan ekonomi sebagai bukti dari keberhasilannya.

Kebutuhan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain. Kebutuhan ini sama

dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Orang-orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut : (1) memiliki suatu keinginan yang kuat untuk mendapatkan restu dan ketentraman dari orang lain; (2) cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada di lingkungannya; dan (3) memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

Orang-orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi mencari kesempatan di tempat kerja untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Mereka cenderung bekerja sama dengan orang lain dari pada bekerja sendiri dan cenderung memiliki tingkat kehadiran yang tinggi. Orang-orang yang memiliki kebutuhan akan afiliasi yang tinggi juga cenderung berprestasi lebih baik dalam situasi di mana ada dukungan personal dan moral.

Implikasi terhadap organisasi adalah bahwa manajer yang dapat menciptakan adanya lingkungan kerja yang kooperatif dan suportif bagi karyawan yang memiliki kebutuhan afiliasi tinggi, akan dapat meningkatkan produktivitasnya. Sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kebutuhan akan afiliasi yang rendah seharusnya ditempatkan pada tugas yang memungkinkan karyawan bekerja secara independent karena karyawan lebih suka bekerja sendirian.

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya. Ciri orang yang memiliki kebutuhan kekuasaan yang tinggi adalah : (1) keinginan untuk

mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain; (2) keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain; dan (3) adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pemimpin-pengikut.

Orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan cenderung lebih banyak memberikan saran-saran, lebih sering memberikan pendapat dan evaluasinya, selalu mencoba untuk mempengaruhi orang lain ke dalam cara berpikirnya. Mereka juga cenderung menempatkan diri sebagai pemimpin di lingkungan aktivitas kelompoknya, serta cenderung dekat dengan atasan atau pimpinannya (Sudita, 1997).

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **2.1. Pengertian Pemimpin**

Di dalam lingkungan masyarakat, dalam organisasi formal dan non formal selalu ada seseorang yang dianggap lebih mampu dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti ini disebut pemimpin atau manajer.

Pemimpin menurut Robbins (2007) adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial. Wewenang manajerial adalah hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan berhasil baik. Wewenang manajerial terdiri dari (1) hak memerintah atau membuat sesuatu terjadi,

meliputi hak menuntut seseorang bawahan melakukan sesuatu dan hak melarang untuk melakukan sesuatu, (2) hak mengambil keputusan dan solusi masalah.

Eoh (2005) mengidentifikasi pemimpin sebagai orang yang melakukan kegiatan mempengaruhi orang lain (pengikut/bawahan) dalam situasi tertentu, melalui proses komunikasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Lebih lanjut dikatakan untuk melakukan kegiatan mempengaruhi orang lain secara efektif, seorang pemimpin harus memiliki karakteristik tertentu yakni visioner, vitalitas, kecerdasan (*intelegen*), humanis, integritas, disiplin pribadi dan sikap positif. Dalam perspektif yang sama Sulistiyani (2008) mengidentifikasi empat faktor intrinsik (dalam diri seorang pemimpin) untuk melakukan kegiatan mempengaruhi orang lain secara efektif yaitu (1) *ability*, (2) *capability*, (3) *personality* dan (4) *acceptability*

*Ability* (kemampuan) merupakan tingkat kemampuan yang meliputi pengetahuan, keahlian dan keterampilan baik yang diperoleh secara formal, non formal maupun bersumber dari pengalaman pribadi yang bermanfaat bagi kepemimpinannya. *Capability* (kesanggupan) merupakan kondisi mental psikologi seorang pemimpin yang mencerminkan kemantapan dan kesanggupan penuh untuk memikul segala konsekuensi jabatan, dan kepemimpinannya. *Personality* (kepribadian) lebih merupakan pancaran karakter pemimpin itu sendiri yang menyangkut sifat atau watak genetik maupun lingkungan pendidikan. Pemimpin yang memiliki karakter yang baik

akan menjadi teladan bagi bawahan, cenderung disegani dan dihormati. *Acceptability* (penerimaan) merupakan sikap senang atau rela untuk menyambut kehadiran serta ringan untuk memberikan bantuan sehingga pemimpin dapat merasa nyaman berada dalam lingkungan bawahannya.

Dalam studi tentang pemimpin, demikian Eoh (2005) dikenal tiga teori atau pendekatan :

- a. Teori Genetik, menurut teori ini "*leader are born, not made*, artinya setiap orang dapat menjadi pemimpin karena sejak ia lahir telah memiliki bakat sebagai pemimpin. Pendekatan ini memandang pemimpin sebagai pertumbuhan dari bakat-bakat pemimpin yang terbawa sejak lahir.
- b. Teori Sosial, menurut teori sosial "*leader are made, not born*, artinya setiap orang dapat menjadi pemimpin jika mendapat tempaan pendidikan dan pengalaman yang cukup. Pendekatan ini memandang perilaku pemimpin yang efektif dapat dipelajari dan dikembangkan.
- c. Teori Ekologis, menurut teori ekologis *leader is naturally plus training*, artinya seseorang menjadi pemimpin yang efektif, jika sejak lahir telah memiliki bakat sebagai pemimpin, yang kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman yang cukup. Pendekatan ini disebut juga Teori Situasional yang berasumsi kondisi yang menentukan efektivitas pemimpin bervariasi menurut situasi : (a) tugas yang diemban, (b) keterampilan dan harapan bawahan, (c) lingkungan organisasi, (d) pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan tersebut.

Anggota masyarakat atau organisasi memerlukan seorang pemimpin, sedikitnya terdapat empat macam alasan yaitu (1) karena banyak orang memerlukan figure pemimpin, (2) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (3) sebagai tempat pengambilan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya dan (4) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan (Rivai, 2004).

## 2.2. Pengertian Kepemimpinan

Dari kata pemimpin seperti diuraikan di atas, kemudian muncul istilah kepemimpinan. Kepemimpinan demikian Hemhill & Coon dalam Yukl (1994) adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*). Kepemimpinan juga dimaknai sebagai pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannenbaum, Weschler & Massarik dalam Yukl, 1994). Definisi serupa dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, Donnelly (1997) bahwa kepemimpinan adalah usaha individu mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan.

Secara luas kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, juga

mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai mengatakan kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Di sini kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sasaran atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Dalam hal ini ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.

Disamping sebagai alat, kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Dalam makna proses ini kepemimpinan memiliki tiga implikasi penting yaitu : (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara (Rivai, 2004). Oleh karena itu kepemimpinan pada hakekatnya adalah :

1. Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2. Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
  3. Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
  4. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.
  5. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi. Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal (Rivai, 2004)
- Yukl (1994) mengemukakan konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk mempengaruhi perilaku para pengikutnya. Lebih lanjut dikatakan terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi dan hubungan. Yukl mengatakan pada dasarnya kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tersebut ada unsur kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang

diinginkan oleh pihak lain. Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang dan ide-idenya.

Hingga tahun 1940-an kajian tentang kepemimpinan didasarkan pada teori sifat. Teori sifat adalah teori yang berusaha mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tidak habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.

Antara tahun 1940-an hingga tahun 1960-an muncul teori kepemimpinan tingkah laku (perilaku). Kemunculan teori ini didasarkan pada rasa ketidakpuasan ilmuwan dengan pendekatan teori sifat. Teori kepemimpinan tingkah laku ini memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana melakukannya. Berbeda dengan teori sifat, pendekatan perilaku dipusatkan pada efektivitas pemimpin,

bukan pada penampilan dari pemimpin tersebut. Teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task orientation*) dan orientasi pada karyawan (*employee orientation*). Orientasi tugas adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya. Orientasi karyawan adalah perilaku pimpinan yang melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya mempercayai dan saling menghargai di antara anggota kelompok. Berdasarkan teori ini kepemimpinan dapat diajarkan, maka untuk melahirkan kepemimpinan yang efektif bisa dengan mendesain sebuah program khusus.

Selanjutnya antara tahun 1960-an hingga tahun 1970-an berkembang kajian-kajian kepemimpinan yang mendasarkan pada teori kemungkinan atau situasional. Teori kemungkinan atau situasional beranggapan efektivitas pemimpin dipengaruhi oleh situasi tertentu. Dalam situasi tertentu memerlukan gaya kepemimpinan tertentu, demikian pula pada situasi yang lain memerlukan gaya kepemimpinan yang lain pula (Rivai, 2004).

Teori kepemimpinan mutakhir berkembang antara tahun 1970-an hingga tahun 2000-an. Teori yang berkembang selanjutnya tidak didasarkan pada sifat, tingkah laku atau situasi tertentu melainkan didasarkan pada kemampuan lebih pada seorang pemimpin dibandingkan yang lain.

### 2.3. Gaya Kepemimpinan

Gaya, dimaknai sebagai sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat (Rivai, 2004). Gaya, juga merupakan cara sesuatu dilaksanakan, cara berpikir dan bertindak yang menentukan tercapainya tujuan (Pascale & Athos, 1992)

Likert (1967) dalam studinya "*The Human Organization, Its Management and Value*" mengidentifikasi empat pola system manajemen : (a) Sistem-1, manajemen otoriter eksploitatif, (b) Sistem-2, manajemen otoriter pemurah, (c) Sistem-3, manajemen konsultatif, (d) Sistem-4, manajemen partisipatif. Likert mendeskripsikan ciri-ciri dari system manajemen tersebut secara garis besar sebagai berikut :

- a. Sistem-1, manajemen otoriter eksploitatif, cirinya : manajer bersikap otokratis, membuat semua keputusan yang berkenaan dengan tujuan dan pekerjaan kemudian memerintahkan karyawan untuk melaksanakannya. Standard dan metode pelaksanaan juga ditetapkan oleh manajer. Komunikasi berlangsung satu arah dari atas ke bawah dan manajer cenderung mengeksploitasi karyawan demi penyelesaian tugas dan tercapainya tujuan. Manajer kurang percaya pada para bawahan. Karyawan dimotivasi dengan ancaman dan hukuman.
- b. Sistem-2, manajemen otoriter pemurah, cirinya, manajer menetapkan sasaran dan memberi perintah, tetapi karyawan dimungkinkan untuk mengomentari perintah itu. Komunikasi dua arah dari atas ke bawah dan

sebaliknya. Kepercayaan manajer terhadap karyawan masih bersifat terselubung. Manajer membolehkan adanya gagasan dari bawah, karyawan mendapat keluwesan dalam melaksanakan tugasnya tetapi dalam batas dan prosedur yang telah ditetapkan. Karyawan di motivasi dengan hadiah dan hukuman.

- c. Sistem-3, manajemen konsultatif, cirinya, manajer menetapkan sasaran dan memberi perintah setelah berkonsultasi dengan karyawan. Keputusan penting diambil oleh manajer, sedangkan keputusan yang menyangkut pelaksanaan kerja diambil oleh karyawannya. Komunikasi bersifat dua arah berjalan lancar dan karenanya karyawan bebas berkonsultasi berbagai segi pekerjaan. Sasaran utama memotivasi bawahan adalah imbalan dan penghargaan. Dengan adanya kebebasan dan keleluasaan dari manajer maka karyawan dipercaya untuk melaksanakan tugasnya dengan wajar.
- d. Sistem-4, manajemen partisipatif, cirinya, sasaran dan keputusan berkenaan dengan pekerjaan dibuat berdasarkan consensus antara manajer dan warga timnya. Dalam menghadapi masalah, manajer selalu mendengar dan mempercayai gagasan/pendapat karyawan. Komunikasi dua arah berjalan lancar dan efektif. Dalam memotivasi karyawan manajer menggunakan baik imbalan ekonomis maupun non ekonomis berupa standar prestasi yang ada untuk memungkinkan karyawan menilai diri sendiri. Interaksi antar manajer dan karyawan berjalan secara terbuka, saling percaya dan bersahabat.

Harsey & Blanchard (1986) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seseorang yang tercermin sewaktu orang mempengaruhi orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain itu. Gaya kepemimpinan terdiri atas kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas adalah kadar upaya menjelaskan aktivitas setiap warga serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan secara rinci dan jelas. Perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi antara mereka sendiri dan para warga kelompok/timnya dengan membuka lebar saluran komunikasi penyediaan dukungan sosioemosional, psikologis dan kemudahan perilaku.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku seseorang pada waktu mengarahkan aktivitas tim/kelompok untuk mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan dipengaruhi oleh dua dimensi yakni (1) struktur inisiasi, perilaku pemimpin yang menunjukkan hubungan antara diri sendiri dengan warga tim kerja dalam membentuk pola organisasi, metode, dan prosedur yang ditetapkan dengan baik, (2) konsiderasi, perilaku yang mencirikan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan timnya (Stoner, 1989)

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai : 2004).

Lebih lanjut dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia berupaya mempengaruhi kinerja bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasi tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama dan yang mementingkan hasil yang dicapai.

Hadisumarto (1978) mengemukakan gaya manajemen tercermin dari sikap manajer mengelola perusahaannya yang dipengaruhi falsafah manajemen yang dianut serta memberikan makna dan ciri khas bagi perusahaan. Komponen unsur yang mendasari gaya manajemen adalah kepemimpinan, pengambilan keputusan, pemilikan perusahaan dari segi-segi sosio ekonomi dan teknologi sebagai lingkungan tempat perusahaan berada.

Dikemukakan selanjutnya oleh Hadisumarto bahwa gaya manajemen yang berlaku dewasa ini cenderung pada gaya manajemen otokratik. Tendensi ini berdasarkan faktor-faktor ekonomis dan sosial. Dalam perusahaan milik keluarga, manajer sekaligus sebagai pemilik cenderung pada gaya otokratik lebih kuat karena ingin adanya keselamatan atas modal yang ditanam. Selain itu faktor sosial budaya berupa nilai orientasi vertikal ke arah tokoh pemimpin cenderung memperkuat gaya manajemen otokratik.

Gaya manajemen adalah cara berpikir dan bertindak seseorang dalam memanejemeni bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya manajemen seseorang dipengaruhi oleh tiga dimensi yaitu (1) Orientasi tugas, besarnya usaha seseorang manajer dalam mengarahkan diri dan bawahannya; (2) Orientasi hubungan, luasnya hubungan kerja individu yang dimiliki seseorang manajer dan (3) Efektifitas, kemampuan seorang manajer mencapai hasil yang diharapkan (Raddin W.J, 1982)

Darandjaja (1986) dalam studinya tentang Sistem Nilai Manajer di Indonesia berpendapat bahwa gaya manajemen adalah pola perilaku yang spesifik dalam memanejemeni, ditentukan oleh apakah manajer lebih mementingkan terselesaikannya pekerjaan atau lebih mementingkan kepuasan bawahannya dalam bekerja. Dapat juga ditentukan oleh bagaimana pembagian kekuasaan dan wewenang atasan terhadap kebebasan bawahan melaksanakan tugas.

Pareek (1986) mengemukakan bahwa gaya manajemen adalah pola kerja seseorang manajer yang dilaksanakan secara taat asas dan terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan menggunakan analisis transaksional Pareek mengenali tiga unsur yang berhubungan dengan gaya manajemen yakni : (1) Nilai-nilai di pengasuhan (disebut orang tua), (2) Emosi dan spontanitas (disebut anak-anak), (3) Pemecahan masalah atau tugas (disebut dewasa). Orang tua memiliki dua fungsi : (a) memberi dukungan, (b) mengembangkan nilai-nilai dan norma perilaku. Anak-anak memiliki tiga fungsi : (a) mengekspresikan perasaan (b) menjawab tuntutan luar dan (c) melakukan eksplorasi dan inovasi.

Pada tahun 1960-an berkembang teori kepemimpinan yang dinamakan "pola manajerial." Kepemimpinan dengan pola ini dipengaruhi oleh dua perhatian manajerial yang mendasar yaitu perhatian terhadap produksi/tugas dan perhatian terhadap manusia (Rivai, 2004). Kepemimpinan pola manajerial ini sebenarnya berasal dari hasil studi Blake dan Mouton (1989) tentang *The Managerial Grid* (Geradi Manajemen). Dalam geradi manajemen diidentifikasi lima tipe kepemimpinan yang berbeda berdasarkan pada orientasi produksi (tugas) dan orientasi pada orang (hubungan). Perhatian pada produksi, digambarkan pada poros horizontal. Aspek produksi semakin penting bagi pemimpin sewaktu penilaiannya menanjak pada skala horizontal. Pemimpin ini memiliki perhatian yang maksimum pada produksi (tugas). Perhatian pada orang, digambarkan pada poros vertikal. Aspek orang semakin

penting bagi pemimpin ketika penilaiannya bergeser ke atas. Pemimpin dengan tipe ini memiliki perhatian maksimum pada orang.

Kelima gaya kepemimpinan yang diidentifikasi dalam geradi manajemen adalah sebagai berikut :

1. Tandus, upaya minimum untuk menyelesaikan pekerjaan yang diperlukan sudah cukup untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.
2. Perkumpulan, perhatian mendalam terhadap kebutuhan orang-orang untuk memuaskan hubungan mengarah pada suasana organisasi yang bersahabat dan tempo kerja yang menyenangkan.
3. Tugas, efisiensi operasi dihasilkan dari pengaturan kondisi kerja sedemikian rupa sehingga unsur-unsur manusia hanya tercakup dalam kadar minimum.
4. Jalan tengah, prestasi organisasi yang cukup dimungkinkan melalui penyeimbangan keharusan penyelesaian pekerjaan dan pada saat yang sama mempertahankan moral orang-orang pada level memuaskan.
5. Tim, penyelesaian kerja berasal dari orang-orang yang merasa terikat (*committed*); saling ketergantungan melalui “pancang yang sama” terhadap tujuan organisasi mengarah pada hubungan yang berdasarkan saling percaya.

Lebih lanjut geradi manajemen berkesimpulan bahwa perilaku pemimpin yang paling diinginkan adalah kepemimpinan tim : perhatian

maksimum pada produksi dan orang (Blake dan Mouton dalam Harsey dan Blanchard, 1986)

Hasil studi Blake dan Mouton ini sesungguhnya tidak berbeda dengan teori perilaku, gaya manajemen Harsey & Blanchard dan gaya manajemen Raddin.

Menurut teori ini ada empat gaya dasar kepemimpinan sebagaimana tersaji pada Tabel 2.

Tabel 2  
Gaya Dasar Kepemimpinan

Gaya Dasar Kepemimpinan	Perhatian Manajerial	
	Produksi	Manusia
Manajemen Tugas	Tinggi	Rendah
Manajemen Country Club	Rendah	Tinggi
Manajemen Miskin	Rendah	Rendah
Manajemen Tim	Tinggi	Tinggi

Sumber : Rivai (2004 : 67)

Empat gaya dasar kepemimpinan seperti Table 2 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Gaya manajemen tugas, pimpinan menunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi tetapi perhatian rendah terhadap manusia.
- b. Gaya manajemen *county club*, pimpinan menunjukkan perhatian rendah terhadap produksi tetapi perhatian tinggi terhadap manusia.

- c. Gaya manajemen miskin, pimpinan menunjukkan perhatian rendah baik terhadap tugas maupun manusia.
- d. Gaya manajemen tim, pimpinan menunjukkan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun manusia.

Gaya kepemimpinan situasional mengemukakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang lebih efektif jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Masing-masing gaya memiliki kelebihan dan kekurangan. Menurut Paul Harsey dan Kenneth Blanchard (1986) dalam studinya tentang "Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources" gaya-gaya tersebut baru dipandang efektif apabila diterapkan secara tepat sesuai kesiapan kondisi bawahan yang dipimpinnya. Inti dari teori ini adalah "kepemimpinan yang efektif dapat diwujudkan melalui kemampuan memilih perilaku atau gaya kepemimpinan yang tepat berdasarkan tingkat kesiapan (*readiness*) dan tingkat kematangan (*maturation*) anggota organisasi bawahan."

Berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan perilaku gaya kepemimpinan dibagi atas empat jenis (dihubungkan dengan empat gaya dasar kepemimpinan) :

1. *Telling style* (gaya mengatakan/memerintah), gaya ini menunjukkan hubungan tugas tinggi dan hubungan manusia rendah. Ciri perilaku bawahan : sadar tugas tinggi sedangkan perilaku hubungan rendah. Dalam

kondisi demikian manajer bersikap direktif dalam memberikan tugas dan memperkenalkan aturan serta prosedur organisasi.

2. *Selling style* (gaya menawarkan/menjual), gaya ini menunjukkan hubungan manusia tinggi dan hubungan tugas tinggi. Ciri perilaku bawahan : sadar tugas tinggi dan hubungan tinggi. Manajer dapat menggunakan perilaku yang berorientasi kepada karyawan.
3. *Participating style* (gaya partisipasi), gaya ini menunjukkan hubungan manusia tinggi dan hubungan tugas rendah. Ciri perilaku bawahan : sadar tugas rendah tapi hubungan tinggi. Manajer bersikap suportif dan penuh tenggang rasa untuk memperkuat tekad bawahan sehingga lebih bertanggung jawab.
4. *Delegation style* (gaya delegasi), gaya ini menunjukkan hubungan manusia dan tugas sama-sama rendah. Ciri perilaku bawahan : sadar tugas rendah dan hubungan rendah. Manajer dapat mengurangi dukungan dan dorongan karena karyawan sudah berada di jalan sendiri secara tepat.

Sulistiyani (2008) mengemukakan bahwa penilaian tipe kepemimpinan menurut teori situasional adalah pola perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin pada saat pemimpin tersebut mencoba mempengaruhi bawahan sepanjang diamati oleh orang lain. Jadi sesuatu yang dipersepsikan oleh pemimpin tersebut baik, belum tentu dipersepsi bawahan juga baik. Harapannya dalam perilaku kepemimpinan apa yang dipersepsikan oleh pemimpin dapat dipersepsikan secara linier juga oleh bawahan. Jika hal ini

terjadi maka efektivitas pemimpin tercapai. Akan tetapi kondisi semacam ini belum tentu dapat dipenuhi. Kadang-kadang tidak mencapai titik temu antara persepsi pimpinan dengan bawahan, sehingga efektivitas kepemimpinan yang terjadi rendah.

Untuk memahami lebih lanjut teori kepemimpinan situasional maka diperlukan pemahaman dua sisi, yaitu pemimpin di satu sisi dan kondisi atau situasi yang dihadapi pemimpin di sisi lainnya. Dasar pemahaman dari kepemimpinan situasional tidak terlepas dari dua buah gaya kepemimpinan yang dibedakan secara ekstrim yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otokratik, yaitu gaya kepemimpinan yang didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang.
2. Gaya kepemimpinan demokratis yaitu kepemimpinan yang didasarkan pada partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan.

Dalam kepemimpinan situasional dua gaya kepemimpinan tersebut tidak secara mutlak diterapkan, tanpa melihat kondisi yang dihadapi pemimpin. Dalam kepemimpinan situasional justru pemilihan gaya kepemimpinan berpedoman pada faktor kondisional yang dihadapi pada situasi tertentu. Dengan demikian penerapan gaya kepemimpinan akan bersifat fleksibel, menyesuaikan diri dengan faktor kondisi yang dihadapi. Situasi yang berbeda akan menentukan perilaku dan gaya kepemimpinan yang berbeda pula.

Pemimpin yang dipandang baik adalah pemimpin yang dapat secara fleksibel menyesuaikan diri dan gaya kepemimpinan dengan kondisi yang

dihadapi artinya : (a) pemimpin mampu merubah-ubah perilaku dan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan (b) pemimpin mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda.

### 3. Perspektif Penelitian Yang Relevan

Penelitian Reddin (1982) tentang "*The 3 Dimension Management Theory*" mengenali tiga dimensi yang mendasari pola gaya manajemen yaitu (1) Tugas, besarnya usaha seseorang manajer dalam mengarahkan diri dan bawahannya; cirinya adalah inisiasi, pengorganisasian dan pengarahan, (2) Orientasi hubungan-luasnya hubungan kerja individu yang dimiliki seorang manajer, cirinya ialah mendengarkan, mempercayai dan mendorong, (3) Efektivitas-kemampuan seseorang menejer mencapai hasil (kinerja) yang diharapkan. Manajer harus menggunakan berbagai gaya manajemen pada situasi yang berbeda sewaktu berpindah jenjang, departemen dan organisasi dalam karirnya. Kemampuan mengubah gaya secara tepat dalam menghadapi situasi yang berubah sehingga memungkinkan efektivitas meningkat merupakan suatu keahlian. Situasi yang dihadapi manajer bersifat kompleks, baik tuntutan tugas maupun pertimbangan manusiawi, yang biasanya saling kontradiktif namun semuanya harus dipenuhi. Reddin mendeteksi lima unsur yang mewarnai situasi tertentu yang menuntut gaya manajemen yang akan diterapkan : (1) Organisasi-begitulah cara kami mengerjakan, (2) Teknologi-

tuntutan yang mempengaruhi cara kerja, (3) Atasan-harapan atasan, (4) Bawahan, harapan kalangan bawah dan (5) Rekan sejenjang-harapan para sejawat kerja. Mengingat gaya manajemen berhubungan dengan situasi yang dihadapi manajer maka tema sentral ialah efektivitas (kesesuaian dan ketepatan) gaya dengan situasi. Sejauh mana seorang manajer mencapai tuntutan hasil (kinerja) pada posisinya merupakan suatu patokan kesesuaian dan ketepatan gaya yang dipergunakan. Reddin mengidentifikasi gaya manajemen meliputi :

- (1) Gaya eksekutif- cirinya memberikan perhatian tinggi baik pada hubungan maupun pada tugas, serta manajer berperan sebagai motivator,
- (2) Gaya pengembang- cirinya memberikan perhatian tinggi pada hubungan, tapi rendah tugas,
- (3) Gaya otokrat yang agak baik- cirinya memberi perhatian rendah pada hubungan, tapi tinggi pada tugas dan
- (4) Gaya birokrat- cirinya memberi perhatian rendah baik pada hubungan maupun tugas, serta cenderung berorientasi pada pendekatan legal dan control yang ketat.

Raddin menyimpulkan gaya manajemen eksekutif merupakan gaya manajemen yang lebih efektif, karena perhatian manajer tinggi baik pada hubungan maupun tugas serta cenderung berperan sebagai motivator.

Pareek (1986) yang meneliti "Gaya Manajemen Indonesia" dengan menggunakan analisis transaksional mengemukakan setiap orang memiliki tiga unsur penting berhubungan dengan gaya manajemen yang dikembangkannya :

- (1) yang berhubungan dengan nilai-nilai dan pengasuhan (disebut-orang tua);
- (2) yang berhubungan dengan emosi dan spontanitas

(disebut-anak-anak; (3) yang berhubungan dengan pemecahan masalah atau tugas (disebut-dewasa). Pareek mengemukakan gaya manajemen yang utama di Indonesia adalah gaya paternalistic, dengan aspek fungsional dan disfungsional. Para manajer Indonesia mengatur perilaku bawahannya dan sering terlalu banyak mengatur sehingga menghambat pengembangan kemampuan mereka untuk mengembangkan norma-norma. Meskipun perilaku semacam ini cukup mendukung, namun dalam beberapa kasus hal ini cenderung menjadi perilaku melindungi yang berlebihan, ketergantungan yang melumpuhkan pertumbuhan dan resiko terhadap kompetensi bawahan. Pareek berkesimpulan walaupun gaya manajemen yang dominant di kalangan manajer Indonesia adalah mengatur dan mengasuh (paternalistik) namun hal ini tidak memberikan kontribusi cukup untuk efektivitas kerja. Gaya kreatif dan pemecahan masalah menjadikan manajer Indonesia lebih berpengaruh, namun gaya ini tidak dipraktekkan secara meluas.

Page & Wiseman (1993) yang melakukan penelitian tentang kepuasan pekerja di tiga negara yakni Meksiko, Spanyol dan Amerika Serikat menemukan bahwa para pekerja puas dengan perilaku pengawas mereka. Para pekerja di Meksiko memiliki tingkat kepuasan tertinggi, diikuti oleh Spanyol kemudian Amerika Serikat. Rata-rata tingkat kepuasan tertinggi terdapat pada dimensi pekerjaan daripada kepuasan terhadap perilaku pengawas.

Hasil riset yang dilakukan Robbins (2003) menemukan bahwa jika terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas maka hubungan ini sangat rendah yakni berkisar 0,14 atau 14%.

Endah Suryanti (2004) dalam penelitiannya tentang “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT PLN Unit Pelayanan Bandung Utara” mengemukakan salah satu aspek yang harus mendapat perhatian adalah kepuasan kerja karyawan (*job satisfaction*) karena aspek ini mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja. Pemimpin sebagai seseorang yang mempunyai pengaruh terhadap perilaku bawahannya, diharapkan dapat menjadi pendorong dalam peningkatan kepuasan kerja. Sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja tersebut. Dalam penelitian ini digunakan analisis faktor untuk mendapatkan variabel-variabel gaya kepemimpinan situasional yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan penggunaan multi regresi linier untuk melihat sejauh mana variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen tergantung secara linier oleh variabel gaya kepemimpinan situasional. Untuk menguji ukuran kesesuaian penggunaan analisis faktor pada penelitian ini digunakan nilai KMO (Kaiser-Meyer-Olkin, 1987) untuk gaya kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja karyawan masing-masing nilainya sebesar 0.664 dan 0.658. Hal ini menunjukkan pada tingkat cukup memuaskan.

Haris Nugraha (2006) dalam penelitiannya tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Banten” mengemukakan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Para pimpinan mempunyai tanggung jawab untuk dapat menciptakan dan mempertahankan produktivitas yang tinggi pada bawahannya, maka dari itu, kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan harus terjaga dengan baik agar dapat menciptakan produktivitas dan kepuasan kerja yang tinggi. Tujuan penelitian Nugraha adalah mengetahui gambaran gaya kepemimpinan, dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja bawahan. Teori yang digunakan adalah gaya kepemimpinan menurut Ohio State University dan untuk kepuasan kerja oleh Weiss, David dan Lofquist. Hasil penelitian Nugraha menunjukkan : (1) Gaya kepemimpinan pada Biro Organisasi secara umum mempunyai gaya/perilaku konsideran yang rendah terhadap bawahannya, tetapi beberapa memiliki gaya/perilaku inisiasi yang cukup (sedang); (2) Karyawan pada Biro Organisasi memiliki tingkat kepuasan kerja terhadap pimpinan yang rendah dengan nilai rata-rata 2,57 dalam skala likert; (3) Terdapat hubungan secara signifikan linier antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja bawahan baik dilihat dari dimensi perilaku inisiasi maupun perilaku konsideran dengan persamaan regresi  $\text{Kepuasan Kerja} = 2,007 - 0,227 (X)$ .

#### 4. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan produktitas kerja dan kinerja organisasi. Kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang multi dimensi. Dimensi kepuasan kerja menurut Luthan (2006) terdiri dari pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja.

Dimensi-dimensi kepuasan di atas dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin organisasi (Sudita, 2000). Pekerjaan yang rumit, bersifat sangat prinsip atau rahasia misalnya, akan menentukan gaya kepemimpinan. Dalam hal ini partisipasi bawahan semakin dibatasi. Tugas yang semakin rumit dan bersifat sangat prinsip tidak mungkin dilimpahkan kepada sembarang bawahan, melainkan pemimpin harus memilih dan menentukan bawahan yang memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas tersebut. Dengan demikian partisipasi menjadi sangat terbatas (demokratisasi menjadi sempit). Tetapi tugas yang semakin sederhana dan mudah dapat memberikan peluang yang lebih besar akan partisipasi bawahan (Sulitayani, 2008).

Pada dimensi pengawasan yang merupakan sumber penting dari kepuasan kerja, Luthan (2006) mengatakan bahwa ada dua dimensi gaya kepemimpinan yang mempengaruhinya. Pertama, gaya yang berpusat pada karyawan, ini diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal ini secara umum

dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasehat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Terdapat bukti empiris bahwa salah satu alasan utama karyawan keluar dari perusahaan adalah karena penyelia tidak peduli dengan mereka (Kim, Park dan Suzuki dalam Luthan, 2006). Kedua, gaya partisipasi atau pengaruh yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Katharine I. Miller dan Peter R Monge dalam Luthan, 2006).

Secara teoritik tampak jelas bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi dari seorang individu terhadap aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Kepemimpinan yang efektif sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Gaya kepemimpinan yang efektif memungkinkan terciptanya iklim kerja yang kondusif, menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja semua warga organisasi untuk bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dengan kinerja unggul (Ouchi, 1981, Matsushita, 1992 dalam Eoh, 2001). Wujudnya kinerja unggul berupa adanya keteraturan, setiap karyawan mengetahui tugas

masing-masing, adanya motivasi yang tinggi dan kepuasan kerja yang optimal.

Secara lebih spesifik Eoh (2001) mengatakan bahwa perusahaan yang dimanajementi dengan gaya manajemen partisipatif memungkinkan penetapan sasaran menjadi lebih efektif, cara pencapaian sasaran lebih produktif dan mampu menghasilkan kepuasan kerja optimal. Lebih lanjut dikatakan dalam manajemen partisipatif arus komunikasi dua arah dan efektif, serta hubungan antara manajer dan karyawan sangat kohesif. Para karyawan dilibatkan dalam diskusi untuk menjangkau gagasan inovatif dari semua pihak dalam penetapan sasaran, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Dalam memotivasi karyawan, manajer dapat menggunakan penghargaan bernilai ekonomis dan non ekonomis untuk menumbuhkan perasaan dihargai dalam diri karyawan (Likert, 1961) yang pada gilirannya diharapkan dapat menghasilkan kinerja unggul. Cara menciptakan kinerja unggul dalam jangka panjang adalah (1) cepat melayani dan memuaskan kebutuhan pelanggan, (2) mengembangkan inovasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (3) menghargai kinerja karyawan.

Dari uraian-uraian di atas tampak bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

## **B. KERANGKA PEMIKIRAN**

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan atau suatu keadaan dimana

karyawan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja ditentukan oleh faktor-faktor : pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja (Luthan, 2006). Pekerjaan itu sendiri mencakup tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Gaji adalah jumlah uang yang diterima dan dinilai pantas bila dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Kesempatan promosi yakni kesempatan untuk maju dalam organisasi. Pengawasan merujuk pada kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Rekan kerja menyangkut dukungan secara teknis dan sosial terhadap pekerja.

Berbagai kajian yang dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang sangat urgen dalam mewujudkan kinerja organisasi yang optimal. Kepuasan kerja adalah penentu produktivitas, tingkat absensi, pergantian karyawan, dan kepuasan konsumen.

Karyawan yang puas akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi, demikian juga organisasi dengan karyawan yang puas akan menjadi organisasi yang lebih produktif dibandingkan dengan organisasi yang memiliki karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah.

Berbagai studi menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan tingkat pergantian karyawan sangat kuat. Karyawan yang puas mempunyai tingkat pergantian yang rendah, sedangkan karyawan yang tidak puas mempunyai tingkat pergantian yang lebih tinggi. Karyawan yang puas akan meningkatkan kepuasan dan kesetiaan konsumen karena mereka cenderung

ramah, bersemangat, dan responsif dibandingkan karyawan yang tidak puas. Karyawan yang tidak puas dapat menyebabkan keterlambatan dan penurunan mutu di berbagai bidang seperti produksi, pelayanan, dan sebagainya. Juga dapat menimbulkan banyak produk yang rusak, inefisiensi yang dapat berujung kerugian bagi perusahaan.

Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui dengan benar lingkungan kerja, baik yang mempunyai nilai positif maupun yang menghambat tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan. Informasi ini sangat berguna dalam rangka meningkatkan kepuasan karyawan dan kualitas hidupnya yang pada akhirnya dapat membantu memaksimalkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang melalui empat hal : (1) karyawan yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi, (2) karyawan yang puas cenderung bekerja dengan lebih produktif, (3) karyawan yang puas cenderung bertahan lebih lama dalam perusahaan dan (4) karyawan yang puas cenderung dapat menciptakan pelanggan yang puas.

Perusahaan yang memiliki karyawan yang puas adalah perusahaan yang telah menggenggam kunci sukses bisnis menuju kinerja optimal dalam melintasi gelombang persaingan yang sangat tajam dewasa ini.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang dipergunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, menumbuhkan motivasi dan kepuasan

kerja semua warga organisasi untuk bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dengan kinerja unggul yakni berupa adanya keteraturan, setiap karyawan mengetahui tugas masing-masing, adanya motivasi yang tinggi dan kepuasan kerja yang optimal.

Berbagai kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling diinginkan adalah gaya kepemimpinan tim (perhatian maksimum pada produksi dan orang) (Blake dan Mouton dalam Harsey dan Blanchard, 1986). Penelitian ini merujuk pada gaya kepemimpinan tersebut. Pertimbangannya adalah bahwa gaya kepemimpinan di PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan tim. Pemimpin menunjukkan perhatian yang cukup tinggi baik terhadap produksi (hasil kerja karyawan) maupun terhadap manusia (karyawan). Hal ini dapat dilihat dari Penilaian Karya Pegawai (PKP), *couching* dan *counseling*, komunikasi antara sesama karyawan serta antara pimpinan dan bawahan. Data hasil survey menunjukkan nilai yang diberikan kepada aspek Penilaian Karya Pegawai (PKP) sebesar 3,37 dari harapan sebesar 4,40. Nilai untuk fungsi *couching* dan *counseling* adalah 3,85 dari harapan 4,62. Sedangkan nilai untuk komunikasi 3,62 dari harapan 4,51. Dengan demikian terlihat bahwa pimpinan cenderung menganut gaya kepemimpinan tim. Di samping itu pada gaya ini, pemimpin tidak hanya berorientasi pada tugas, menekankan pada penggunaan wewenang, supervisi yang ketat, kekuasaan, legitimasi, paksaan menepati jadwal waktu dan penilaian prestasi kerja yang ketat untuk memastikan pelaksanaan tugas secara memuaskan, tetapi ia juga berupaya

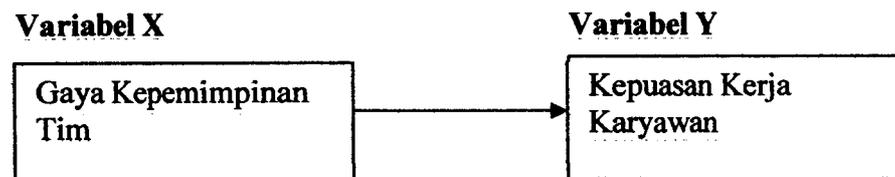
memotivasi dan mengembangkan karyawan untuk melaksanakan tugas serta memberikan peluang pada warga kelompok berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dan unit kerjanya, membina hubungan yang kohesif dan bersahabat, adanya keterbukaan, saling percaya dan saling menghargai di antara sesama warga.

Peluang memberikan partisipasi kepada warga organisasi dalam pengambilan keputusan memungkinkan penetapan sasaran menjadi lebih efektif, cara pencapaian sasaran lebih produktif dan mampu menghasilkan kepuasan kerja optimal. Di pihak lain arus komunikasi dua arah dan efektif, serta hubungan antara manajer dan karyawan sangat kohesif. Para karyawan dilibatkan dalam diskusi untuk menjangkau gagasan inovatif dari semua pihak dalam penetapan sasaran, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Dalam memotivasi karyawan, pemimpin dapat menggunakan penghargaan bernilai ekonomis dan non ekonomis untuk menumbuhkan perasaan dihargai dalam diri karyawan yang pada gilirannya diharapkan dapat menghasilkan kinerja unggul. Cara menciptakan kinerja unggul dalam jangka panjang adalah (1) cepat melayani dan memuaskan kebutuhan pelanggan, (2) mengembangkan inovasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (3) menghargai kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan tim, dengan demikian akan menghadirkan suasana organisasi yang mendukung terciptanya produktivitas, motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam mencapai tujuan dengan kinerja unggul.

Hubungan antara gaya kepemimpinan tim dan kepuasan kerja sebagaimana diuraikan di atas dapat difisualisasikan pada gambar 1.

Gambar 1  
Model Kerangka Penelitian



Model kerangka pada Gambar 1 mencoba menjelaskan hubungan pengaruh antara gaya kepemimpinan tim dan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan akumulasi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja.

### C. HIPOTESIS

Berdasarkan model kerangka pemikiran tersebut dapat dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut :

Ha : Ada pengaruh gaya kepemimpinan tim terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ho : Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan tim terhadap kepuasan kerja karyawan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian eksplanatif yang mengkaji hubungan kausal antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Dari segi metodenya bersifat studi kasus dengan maksud mengkaji secara intensif gaya kepemimpinan PT Pelindo III Cabang Tenau Kupang dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini mengambil lokasi di PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan atas beberapa pertimbangan : (1) gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor krusial yang mempengaruhi daya saing, kepuasan kerja dan kinerja perusahaan, (2) perusahaan merupakan sarana pertumbuhan ekonomi dan agen perubahan perlu mendapat perhatian yang proporsional pada era globalisasi terutama dalam menghadapi tantangan krisis ekonomi dewasa ini, (3) gaya kepemimpinan pada dasarnya tumbuh dari sector perusahaan.

Dalam penelitian ini yang menjadi unit analisis adalah individu yang meliputi seluruh karyawan PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang. Menggunakan karyawan sebagai sumber data primer diharapkan dapat menggambarkan kondisi sebenarnya tentang gaya kepemimpinan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja.

## B. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini mencakup dua kelompok variabel : (1) variabel dependen yakni kepuasan kerja karyawan dan (2) variabel independen yaitu gaya kepemimpinan. Untuk memungkinkan konsistensi pemahaman tentang variable yang dikaji dalam penelitian ini, perlu dikemukakan definisi operasionalnya.

### 1. Gaya Kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang dipergunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Gaya kepemimpinan tercermin dari orientasi pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya yakni :

- a. Orientasi tugas/pekerjaan : pemimpin yang dalam melaksanakan kepemimpinannya menekankan pada penggunaan wewenang, supervisi ketat, penggunaan kekuasaan dan legitimasi, paksaan menepati jadwal waktu, penilaian prestasi kerja yang ketat untuk memastikan pelaksanaan tugas secara memuaskan.
- b. Orientasi karyawan : pemimpin yang dalam melaksanakan kepemimpinannya memotivasi dan mengembangkan karyawan untuk melaksanakan tugas, memberikan peluang pada warga kelompok berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, membina hubungan yang kohesif dan bersahabat, adanya keterbukaan, saling percaya dan saling menghargai di antara sesama anggota organisasi.

## 2. Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Indikator kepuasan kerja terdiri atas :

- a. Pekerjaan : tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab.
- b. Gaji : jumlah uang yang diterima, dan dinilai pantas bila dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- c. Kesempatan promosi : kesempatan untuk maju dalam organisasi.
- d. Pengawasan : kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- e. Rekan kerja : mendukung kerja secara teknis dan secara sosial.

### C. Jenis Data dan Teknik Pengumpulannya

1. Data primer, yakni data tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, dijangkau dari warga perusahaan yang menjadi subyek penelitian (responden) dengan menggunakan kuesioner yang dipersiapkan terlebih dahulu.
2. Data sekunder dideteksi melalui studi dokumentasi perusahaan berupa akte otentik dan catatan/laporan kepuasan kerja karyawan yang tersedia pada perusahaan serta informasi lain dari instansi pemerintah dan lembaga swasta lainnya.

#### **D. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang yang berjumlah 38 orang. Keseluruhan jumlah populasi ini dicacah lengkap untuk diamati dalam penelitian ini.

#### **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah kuesioner terstruktur (tertutup), yang akan disebarakan kepada para responden untuk menjaring data tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Instrumen gaya kepemimpinan dikembangkan dengan skala sikap model Likert yakni skala sikap untuk mengukur keyakinan, perasaan dan reaksi seseorang terhadap obyek tertentu. Instrumen skala sikap model Likert disusun dengan menyajikan sejumlah pernyataan kepada responden dengan lima pilihan jawaban yakni (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, (5) sangat setuju. Instrumen kepuasan kerja karyawan juga disusun dengan skala sikap model Likert dengan menyajikan sejumlah pernyataan kepada responden dengan lima pilihan jawaban yakni (1) sangat tidak puas, (2) tidak puas, (3) netral, (4) puas (5) sangat puas.

#### **F. Uji Kesahihan dan Keandalan**

Sebelum pengolahan data, akan dilakukan uji kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas) instrumen.

##### **1. Uji kesahihan instrumen**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Daftar pertanyaan ini

pada umumnya mendukung suatu kelompok variabel tertentu. Untuk menentukan valid tidaknya instrumen yang diberikan kepada responden maka dalam penelitian ini digunakan program SPSS for windows. Validitas suatu butir pertanyaan dapat dilihat pada output SPSS pada tabel dengan judul *item total statistic*. Menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari *corrected item total correlation*, masing-masing pertanyaan. Nugroho (2005) menyatakan bahwa suatu butir pertanyaan dikatakan valid :

- a. Apabila nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel, maka pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam daftar pertanyaan tersebut dikatakan valid.
- b. Apabila nilai  $r$ -hitung  $<$   $r$ -tabel, maka pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam daftar pertanyaan tersebut dikatakan tidak valid.

Hasil uji kesahihan instrumen kepuasan kerja dapat disimak pada table

3.

Tabel 3  
Uji Kesahihan Instrumen Kepuasan Kerja

No Item	R hitung	r tabel pada $\alpha$ 0,05 $df=n-k = 38-5=33$	Keterangan
1	0,5103	0,334	Valid
2	0,6422	0,334	Valid
3	0,6812	0,334	Valid
4	0,6891	0,334	Valid
5	0,6148	0,334	Valid

Tabel 3 memperlihatkan bahwa keseluruhan nilai korelasi ( $r$  hitung) lebih besar dari nilai  $r$  tabel dengan nilai korelasi tertinggi 0,6891 dan nilai korelasi

terendah 0,5103. Dengan demikian keseluruhan item-item pengukuran pada variabel kepuasan kerja dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Hasil uji kesahihan instrumen gaya kepemimpinan dapat disimak pada table 4.

Tabel 4  
Uji Kesahihan Instrumen Gaya Kepemimpinan

No Item	r hitung	r tabel pada $\alpha$ 0,05 $df=n-k = 38-9 = 29$	Keterangan
1	0,4341	0,355	Valid
2	0,4085	0,355	Valid
3	0,5646	0,355	Valid
4	0,6947	0,355	Valid
5	0,8984	0,355	Valid
6	0,8457	0,355	Valid
7	0,8436	0,355	Valid
8	0,8284	0,355	Valid
9	0,7597	0,355	Valid

Keseluruhan nilai korelasi (r hitung) pada tabel 4 terlihat lebih besar dari nilai r tabel dengan nilai korelasi tertinggi 0,8984 dan nilai korelasi terendah 0,4085.

Dengan demikian keseluruhan item-item pengukuran pada variabel gaya kepemimpinan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

## 2. Uji keandalan instrumen

Menurut Nazir (1995), guna menjaga kestabilan dalam penelitian pada situasi yang relatif sama, perlu dilakukan suatu usaha untuk menjaga reliabilitas yang menyangkut ketepatan alat ukur. Suatu alat ukur mempunyai reliabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya jika alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan

(*dependability*), dan dapat diramalkan (*predictability*). Nugroho (2005) menyatakan bahwa keandalan angket penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan uji kesahihan teknik Alpha Cronbach, dengan criteria sebagai berikut : jika nilai reliabilitas hasil perhitungan  $> 0,6$  maka pertanyaan-pertanyaan tersebut dikatakan reliabel akan tetapi apabila terjadi adalah sebaliknya yaitu reliabilitas hasil perhitungan  $< 0,6$  maka pertanyaan-pertanyaan tersebut dikatakan tidak reliabel.

Uji keandalan instrumen kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai alpha yang diperoleh sebesar 0,8274 lebih besar dari 0,60. Dengan demikian instrumen kepuasan kerja mempunyai koefisien reliabilitas yang memenuhi syarat dan cukup andal untuk dipergunakan.

Sedangkan uji keandalan instrumen gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai alpha yang diperoleh sebesar 0,8955 lebih besar dari 0,60. Dengan demikian instrumen gaya kepemimpinan mempunyai koefisien reliabilitas yang memenuhi syarat dan cukup andal untuk dipergunakan.

#### **G. Metode Analisis Data**

Teknik analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah Regresi Linier

Sederhana dengan merujuk pada model  $Y = a + bX$  dimana:

$Y$  = Kepuasan Kerja Karyawan

$a$  = Konstanta

$X$  = Gaya kepemimpinan

Untuk pengujian hipotesis dipergunakan uji t untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan kriteria : jika t hitung lebih besar t tabel maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika t hitung lebih kecil dari t tabel maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan pada taraf nyata 0,05.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. PROFIL PERUSAHAAN

Pelabuhan Indonesia III adalah Badan Hukum usaha berbentuk PT (Persero) yang seluruh modalnya dimiliki pemerintah Indonesia, dengan tugas mengelola pelabuhan diusahakan di wilayah propinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Tengah. Sejarah pengelolaan Pelabuhan Indonesia dimulai sejak pengambil alihan kekuasaan dari pemerintah Jepang pada tahun 1945, dan sampai dengan tahun 1960 pengelolaan pelabuhan dilakukan dengan berpedoman pada IBW, ICW, dan AHR yang merupakan produk hukum Pemerintah Kolonial Belanda. Sejak tahun 1960, pelabuhan mulai dikelola secara nasional dalam bentuk Perusahaan Negara Pelabuhan berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Pengganti Undang-Undang Nomor 19 tahun 1960, yang terus berlanjut hingga tahun 1985 dan kemudian berdasarkan PP nomor 16 tahun 1983 dan PP nomor 6 tahun 1985, pelabuhan dikelola dalam bentuk Perusahaan Umum Pelabuhan. Kemudian sejak tahun 1992, pengelolaan dirubah bentuknya menjadi badan hukum PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III hingga sekarang.

PT (Persero) Pelabuhan Indonesia (Pelindo) III Cabang Tenau Kupang berdiri sejak tahun 1975, terletak di Jalan Yos Sudarso Nomor 23 Kelurahan Alak Kota Kupang. Perusahaan ini berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan produk utama pelayanan jasa kepelabuhanan dan mempunyai beberapa

bidang usaha yakni (1) jasa pemanduan dan penundaan serta kolam perairan pelabuhan untuk lalulintas dan berlabuhnya kapal, (2) jasa darmaga untuk bertambatnya kapal serta tempat bongkar muat barang, hewan dan naik turunnya penumpang, (3) jasa gudang dan tempat penimbunan barang-barang, jasa angkutan bandar, jasa alat bongkar muat serta jasa peralatan pelabuhan, (4) penyediaan tanah untuk berbagai bangunan dan lapangan guna kelancaran angkutan laut, (5) penyediaan listrik, bahan bakar minyak, air minum dan instalasi limbah pembuangan dan (6) jasa terminal, kegiatan konsolidasi, depo-depo petikemas serta jasa transportasi dan distribusi barang termasuk hewan.

Secara struktural PT (Persero) Pelindo III Cabang Tenau Kupang dipimpin oleh seorang manajer yang membawahi enam asisten manajer yakni (1) asisten manajer umum, (2) asisten manajer usaha, (3) asisten manajer teknik, (4) asisten manajer keuangan, (5) asisten manajer Kawasan Kalabahi dan (6) asisten manajer Kawasan Waingapu. Masing-masing asisten manajer membawahi supervisor dan pelaksana/staf.

Sumber daya manusia PT (Persero) Pelindo III Cabang Tenau Kupang tahun 2007 berjumlah 38 orang termasuk kawasan Kalabahi dan kawasan Waingapu. Jumlah ini terdiri dari laki-laki 31 orang dan perempuan 7 orang. Profil pendidikan karyawan PT (Persero) Pelindo III Cabang Tenau Kupang tersaji pada Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Profil Pendidikan Karyawan PT (Persero) Pelindo III**  
**Cabang Tanau Kupang**

Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
Pascasarjana	4	10,52%
Sarjana	14	36,84%
Diploma/D3	3	7,89%
SMTA	15	39,47%
SMP	1	2,64%
SD	1	2,64%
Jumlah	38	100%

Sumber : PT (Persero) Pelindo III Cabang Tanau Kupang Tahun 2007

Tabel 5 memperlihatkan bahwa proporsi terbesar adalah karyawan dengan tingkat pendidikan SLTA (39,47%) sedangkan yang terkecil adalah SD dan SMTA masing-masing 2,64%.

Profil kepuasan kerja karyawan PT (Persero) Pelindo III Cabang Tanau Kupang bervariasi pada beberapa dimensi kepuasan. Sebagaimana tersaji pada table 1, kepuasan kerja tertinggi berada pada dimensi penyeliaan dan terendah berada pada dimensi promosi. Secara keseluruhan tingkat kepuasan kerja karyawan hanya sebesar 3,57 dari harapan sebesar 4,49. Tabel 1 juga memperlihatkan bahwa kesejangan terbesar antara realisasi dan harapan terjadi pada dimensi penghasilan (gaji) dan terkecil pada dimensi teman kerja.

## **B. KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Beberapa ciri responden yang diamati dalam penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut. Dari seluruh sampel yang diamati, terlihat proporsi

laki-laki lebih besar yakni 31 orang (81,58%) dan perempuan 7 orang (18,42%) sebagaimana tersaji pada Table 6.

Tabel 6  
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Umur

Kelompok Umur	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
s/d 30	-	1	1
31-35	3	1	4
36-40	8	4	12
41-45	10	1	11
46-50	4	-	4
51 ke atas	6	-	6
Jumlah	31	7	38

Sumber : Data primer, diolah

Tabel 6 juga menunjukkan bahwa proporsi terbesar adalah karyawan yang berumur 36-40 tahun (31,59%) dan yang terkecil adalah karyawan yang berumur sampai dengan 30 tahun (2,63%).

Jika dilihat dari jabatan, karyawan PT (Persero) Pelindo III Cabang Tenau Kupang memiliki jabatan mulai pelaksana sampai dengan manajer seperti pada table 7.

Tabel 7  
Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan dan Masa Kerja

Jenis Jabatan	Masa Kerja				Jml
	s/d 5 tahun	5-10 tahun	10-20 tahun	20 thn ke atas	
Manajer	-	-	-	1	1
As Manajer	-	2	2	2	6
Supervisor	-	2	5	7	14
Pelaksana	1	8	8	-	17
Jumlah	1	12	15	10	38

Sumber : Data primer, diolah

Tabel 7 menunjukkan bahwa proporsi terbesar adalah jabatan pelaksana (44,74%), diikuti supervisor (36,84%), asisten manajer (15,79% dan manajer (2,63%).

Berdasarkan masa kerja, terlihat bahwa responden dengan masa kerja 10-20 tahun memiliki proporsi terbesar (39,47%) dan yang terkecil adalah masa kerja sampai dengan 5 tahun (2,63%)

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagaimana tersaji pada tabel 5 terlihat bahwa responden yang menamatkan SMTA memiliki proporsi terbesar yakni 39,47% dan proporsi terkecil adalah SMTP dan SD masing-masing 2,64%.

### C. HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini akan dideskripsikan data penelitian dengan statistik sederhana.

Kecenderungan sikap responden terhadap kepuasan kerja tersaji pada tabel 8. Pada aspek pekerjaan terlihat proporsi terbesar (50,0%) kalangan responden menyatakan puas, sedangkan proporsi terkecil sangat tidak puas tidak terdeteksi. Tentang gaji, proporsi terbesar responden (42,1%) menyatakan puas, sedangkan yang menyatakan sangat tidak puas merupakan proporsi terkecil tidak terdeteksi. Mengenai kesempatan promosi sebagian besar responden menjawab puas, sedangkan proporsi terkecil pada sikap sangat tidak puas tidak terdeteksi. Pengawasan ditanggapi responden dengan sikap puas (39,5%) dan sangat tidak

puas 0%. Rekan kerja diterima responden dengan sikap puas (39,5%) dan sangat tidak puas sebagai proporsi terkecil (2,6%).

Tabel 8  
Presentase Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Aspek Kepuasan	Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Netral	Puas	Sangat Puas	Jumlah
Pekerjaan	0	2,6	26,3	50,0	21,1	100
Gaji	0	2,6	28,9	42,1	26,3	100
Kesempatan promosi	0	7,9	26,3	34,2	31,6	100
Pengawasan	0	13,2	23,7	39,5	23,7	100
Rekan kerja	2,6	15,8	26,3	39,5	15,8	100
Rerata	0,5	8,4	26,3	41,1	23,7	100

Keterangan : N = 38

Secara rerata kepuasan kerja dirasakan oleh 41,1% responden sebagai proporsi terbesar, yang merasa tidak puas 8,4% dan sangat tidak puas 0,5% sebagai proporsi terkecil.

Tendensi responden terhadap gaya kepemimpinan dapat disimak pada table 9. Temuan studi ini menunjukkan kalangan responden menilai pemimpin menggunakan wewenang dalam kepemimpinannya dengan sikap setuju (34,2%), tidak setuju dan sangat setuju masing-masing (18,4%) sebagai proporsi terkecil sementara sangat tidak setuju tidak terdeteksi. Tentang supervisi ketat tampaknya mereka bersikap netral (50,0%) sebagai proporsi terbesar sedangkan proporsi terkecil ditemukan pada sikap sangat tidak setuju (5,3%) sedangkan sikap sangat setuju tidak terdeteksi. Penggunaan kekuasaan dan legitimasi ditanggapi responden dengan sikap setuju (57,9%) sebagai proporsi terbesar, sikap tidak

setuju (2,6%) sebagai proporsi terkecil dan sangat tidak setuju tidak terdeteksi. Dalam hal paksaan terhadap bawahan untuk menepati jadwal waktu ternyata sebagian besar mereka setuju (63,2%), sangat setuju (7,9%) sebagai proporsi terkecil dan sikap sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak terdeteksi. Mengenai penilaian prestasi kerja ketat oleh responden ditanggapi dengan sikap setuju (57,9%) sebagai proporsi terbesar, sikap sangat setuju (7,9%) sebagai proporsi terkecil sedangkan sikap sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak terdeteksi.

Tabel 9  
Presentase Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan

Aspek Gaya Kepemimpinan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju	Jumlah
Penggunaan wewenang	0	18,4	28,9	34,2	18,4	100
Supervisi ketat	5,3	18,4	50,0	26,3	0	100
Kekuasaan dan legitimasi	0	2,6	31,6	57,9	7,9	100
Paksaan menepati jadwal waktu	0	0	28,9	63,2	7,9	100
Penilaian prestasi kerja ketat	0	0	34,2	57,9	7,9	100
Memotivasi dan mengembangkan karyawan	0	0	36,8	50,0	13,2	100
Memberi kesempatan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan	0	0	28,9	63,2	7,9	100
Membina hubungan kohesif dan bersahabat	0	0	39,5	52,6	7,9	100
Adanya keterbukaan, saling percaya, saling menghargai	0	0	44,7	47,4	7,9	100
Rerata	0,6	4,4	35,9	50,3	8,8	100

Keterangan : N = 38

Pemimpin yang memotivasi dan mengembangkan karyawan disikapi setuju (50,0%) sebagai proporsi terbesar, sikap sangat setuju (13,2%) sebagai proporsi terkecil, sedangkan sikap sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak terdeteksi.

Proporsi terbesar untuk aspek pemimpin memberi kesempatan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan adalah setuju (63,2%), sikap sangat setuju (7,9%) sebagai proporsi terkecil sedangkan sikap sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak terdeteksi. Dalam hal membina hubungan kohesif dan bersahabat ditanggapi mereka 52,6% dengan sikap setuju dan sikap sangat setuju 7,9% sebagai proporsi terkecil. Tentang adanya keterbukaan, saling percaya dan saling menghargai ternyata disikapi setuju (47,4%) sebagai proporsi terbesar, sikap sangat setuju (7,9%) sebagai proporsi terkecil sedangkan sikap sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak terdeteksi.

Secara rerata separuh responden (50,3%) menyetujui gaya kepemimpinan sekarang sebagai proporsi terbesar, 4,4% menyikapi dengan tidak setuju, sedangkan 0,6% menyatakan sangat tidak setuju sebagai proporsi terkecil.

#### D. ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN UJI HIPOTESIS

Analisis hasil penelitian menggunakan bantuan program SPSS-12 for Window yang diringkas seperti tersaji pada Table 10.

Persamaan regresi yang dihasilkan dari Table 10 adalah  $Y = 0,500 + 0,893X$ . Makna persamaan regresi tersebut adalah : (1) Jika tidak ada gaya kepemimpinan maka secara statistik besaran kepuasan kerja karyawan adalah 0,500, (2) Koefisien regresi sebesar 0,892 mengisyaratkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan secara tepat akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,892.

Tabel 10  
Hasil Regresi Antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Variabel	B	Th	Sig t	Ket.
Konstanta	0,500	1,390	0,173	
Gaya manajemen (X)	0,893	9,288	0,000	
t-tabel	2,042			
R	0,840			
R <sup>2</sup>	0,706			
Adjusted R <sup>2</sup>	0,697			

Dari tabel 10 diperoleh nilai R square atau koefisien determinasi sebesar 0,706 atau 70,6%, yang bermakna bahwa gaya kepemimpinan mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja karyawan sebesar 70,6%, sedangkan sisanya sebesar 29,4% dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Uji hipotesis akan menggunakan uji t. Uji t dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variable terikat. Bila hasil pengujian t adalah signifikan ( $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ) atau signifikansi  $t < 5\%$  maka dapat dikatakan variabel bebas tersebut secara signifikan berpengaruh terhadap variable terikat. Sebaliknya jika hasil pengujian diperoleh angka yang

tidak signifikan maka dapat dikatakan variabel bebas tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil analisis pada Table 10, gaya kepemimpinan mempunyai t-hitung sebesar 9,288 dengan signifikansi t sebesar 0,000; t-tabel sebesar 2,042. Tampak bahwa  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  dan signifikansi  $t < 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### E. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Analisis regresi berguna untuk menguji hubungan kausalitas antara satu variabel (variabel bebas) dengan variabel lainnya (variabel terikat). Dalam analisis kausalitas antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi ditemukan adanya hubungan positif dan sangat kuat antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Keeratan hubungan kausal ini diindikasikan oleh koefisien korelasi (R) sebesar 0,840. Hubungan positif ini bermakna semakin diterimanya gaya kepemimpinan, akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Besaran keeratan hubungan ditandai oleh koefisien determinasi  $R^2$  0,706. Artinya variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan sebesar 70,6%.

Sikap warga perusahaan terhadap gaya kepemimpinan tim yang diterapkan (tabel-9) terlihat 50,3% setuju, 35,9% bersikap netral dan 4,4% bersikap tidak setuju. Dikaitkan dengan uji signifikansi dimana nilai t hitung

sebesar 9,288 dan sig t sebesar 0,000 maka tampak bahwa hubungan kausal ini konsisten dan teruji kebenarannya. Tendensi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mendukung hasil studi Ouchi (1981) bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Gaya kepemimpinan yang efektif memungkinkan terciptanya iklim kerja yang kondusif, menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja semua warga organisasi untuk bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dengan kinerja unggul yang berwujud adanya keteraturan, setiap karyawan mengetahui tugas masing-masing, adanya motivasi yang tinggi dan kepuasan kerja yang optimal. Temuan ini mendukung hasil studi Luthan (2006) yang mengatakan bahwa ada dua dimensi gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, gaya yang berpusat pada karyawan, ini diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal ini secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasehat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Kedua, gaya partisipasi atau pengaruh yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pada sisi lain temuan ini juga mengkonfirmasi hasil studi Harsey & Blanchard (1986) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Harsey & Blanchard mengidentifikasi gaya kepemimpinan atas kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas adalah kadar upaya menjelaskan aktivitas setiap warga serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan secara rinci dan jelas. Perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi antara mereka sendiri dan para warga kelompok/timnya dengan membuka lebar saluran komunikasi penyediaan dukungan sesioemosional, psikologis dan kemudahan perilaku.

Temuan ini juga sejalan dengan Eoh (2001) yang mengatakan bahwa perusahaan yang dimanajementi dengan gaya kepemimpinan efektif memungkinkan penetapan sasaran menjadi lebih efektif, cara pencapaian sasaran lebih produktif dan mampu menghasilkan kepuasan kerja optimal.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang disajikan terdahulu sampailah penulis pada bagian akhir tulisan ini yang memuat kesimpulan dan saran.

#### A. KESIMPULAN

Pertama, kepuasan kerja belum dirasakan oleh semua karyawan, hanya 41,1% karyawan yang merasa puas. Kepuasan terbesar berada pada komponen pekerjaan itu sendiri (50,0%) dan yang terkecil berada pada komponen kesempatan promosi (34,2%).

Kedua, gaya kepemimpinan yang saat ini diterapkan disetujui oleh separuh warga perusahaan (50,0%). Mereka setuju pimpinan menekankan penggunaan wewenang (34,2%), menggunakan kekuasaan dan legitimasi (57,9%), melakukan paksaan untuk menepati jadwal waktu yang ditentukan (63,2%) dan menilai prestasi kerja secara ketat (57,9%). Disamping itu mereka setuju jika pimpinan memotivasi dan mendayagunakan karyawan untuk melaksanakan tugas (50,0%), memberi kesempatan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (63,2%), membina hubungan kohesif dan bersahabat (52,6%) dan membangun keterbukaan, saling percaya dan saling menghargai antar sesama warga organisasi (47,4%).

Ketiga, terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Tendensi ini berarti bahwa variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan.

## B. SARAN

Mencermati temuan penelitian seperti dipaparkan di atas, pada bagian ini akan disampaikan beberapa saran. Dalam menghadapi tantangan kehidupan bisnis masa kini yang dicirikan oleh tuntutan kebutuhan pelanggan yang makin kompleks, persaingan yang makin ketat dan perubahan lingkungan bisnis yang serba cepat, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi, demikian juga organisasi dengan karyawan yang puas akan menjadi organisasi yang lebih produktif. Karyawan yang puas mempunyai tingkat pergantian yang rendah. Karyawan yang puas akan meningkatkan kepuasan dan kesetiaan konsumen, bersemangat dan responsive. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui dengan benar lingkungan kerja, baik yang mempunyai nilai positif maupun yang menghambat tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan. Informasi ini sangat berguna dalam rangka meningkatkan kepuasan karyawan dan kualitas hidupnya. Perusahaan yang memiliki karyawan yang puas adalah perusahaan yang telah menggenggam kunci sukses bisnis menuju kinerja optimal dalam melintasi gelombang persaingan yang sangat tajam dewasa ini.

Pemimpin adalah orang yang membuat sesuatu terjadi. Perusahaan yang berhasil memenuhi kebutuhan masyarakat/pelanggan dan mencapai tujuannya, tergantung pada pemimpin dan gaya kepemimpinannya. Searah dengan perkembangan dunia bisnis dan tantangan kepemimpinan yang menyertainya seorang pemimpin perlu meningkatkan kualitas kepemimpinannya dengan

mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif. Dalam konteks ini gaya kepemimpinan tim (perhatian yang optimal pada tugas dan karyawan) merupakan gaya yang disarankan. Pada gaya ini pemimpin tidak hanya mengerahkan dan mengawasi secara ketat bawahan untuk memastikan pelaksanaan tugas secara memuaskan, tetapi ia juga berupaya memotivasi dan mengembangkan karyawan untuk melaksanakan tugas serta memberikan peluang pada warga kelompok berperan serta dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dan unit kerjanya, membina hubungan yang kohesif dan bersahabat, adanya keterbukaan, saling percaya dan saling menghargai di antara sesama karyawan. Gaya kepemimpinan tim, dengan demikian akan menghadirkan suasana organisasi yang mendukung terciptanya produktivitas, motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam mencapai tujuan dengan kinerja optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Danandja, A. A. (1986). *Sistem Nilai Manajer Indonesia*, Jakarta : PT Pustaka Binama Pressindo.
- Eoh, J. (2001). *Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan, Studi Budaya Perusahaan, Gaya Manajemen dan Pengembangan Tim Di PT Semen Gresik dan PT Semen Kupang*, Disertasi, Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Eoh, Jeny (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Makalah Disajikan Dalam Pelatihan SEPIM III.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997). *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Ke Delapan Jilid 1, Alih Bahasa Ir Nunuk Adiarni, MM, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997). *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Ke Delapan Jilid 2, Alih Bahasa Ir Nunuk Adiarni, MM, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Gomes, C. F. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behavior In Organization*, Sixth Edition, New Jersey : Prentice-Hall International.
- Hope & Jeremy (1997). *Competing in The Third Wave*, New York : Harvard Business School.
- Harsey, P. and Blanchard, K. (1986). *Management of Organization Behavior*, Prentice-Hall.
- Hadisumarto, Dj. (1978). *Management Style Yang Cocok Untuk Indonesia*, Manajemen dan Usahawan Indonesia No 23/Th-1987. LM-FEUI Jakarta.
- Harianandja, E. T. M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Kuswadi (2004), *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*, Jakarta : PT Elex Media Komputindo

- Luthan, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Yogyakarta : Andi Offset.
- Likert, R. (1961). *New Patern of Management*, New York : McGraw-Hill Book Company.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization; Its Management and Value*, New York : McGraw-Hill Inc.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Naisbit, J. & Aburdene, P.(1999). *Megatrend 2000 : Sepuluh Arah Baru Untuk Tahun 1990-an*, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Nugraha, H. (2006). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Banten*. Diambil 31 Maret 2008 dari situs Word Wide Web <http://www.digilib.itb.ac.id/gdl.php>
- Rivai, V. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Cetakan Pertama, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Cetakan Kedua, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Robbin, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi-Konsep-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Jakarta : PT Prenhallindo.
- Robbin, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi-Konsep-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Jakarta : PT Prenhallindo.
- Robbins, S. P. dan Mary, C. (2007). *Manajemen*, Edisi kedelapan/Jili 2, Jakarta : PT Indeks.
- Peters, T. (1987). *Triving on Chaos : Handbook for A Management Revolution*, New York : Harper & Row Publishers.
- Pascale, R.T. and Athos A.G, (1992) *The Art of Japanese Management*, New York : Warners Book.
- Pareek, U. (1991). *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT Pustaka Binama Pressindo.

- Sudita, N. I. & Gitosudarmo, I. (2000). *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Yogyakarta : PT BPFE-Yogyakarta.
- Sulistiyani, T. A. (2008) *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*, Yogyakarta : Gava Media.
- Sugiyono, (2007). *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta.
- Sinamo, H. J. (2002). *Ethos21, Ethos Kerja dan Profesional di Era Digital Global*, Jakarta : Institut Dharma Mahardika.
- Stonner J.A.F (1989), *Management*, alih bahasa Sirait, Jakarta : Erlangga.
- Suryanti, E. (2004). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT.PLN Unit Pelayanan Bandung Utara*. Diambil 31 Maret 2008 dari situs Word Wide Web <http://www.digilib.itb.ac.id/gdl.php>.
- Tampubolon, P. M. (2004) *Perilaku Keroganisasian (Oraganization Behavior)*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Umar, H. (1998). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Universitas Terbuka, (2007), *Pedoman Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM)*, Jakarta. Penerbit Universitas Terbuka.
- Wahyudi, K. & Subando, A. M. (1996) *Sistem Informasi Manajemen Dalam Organisasi-Organisasi Publik*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Wismadi, N. (2004). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan Kabupaten Timor Tengah Utara*, Tesis, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang.
- Wutun, P. R. (2004). *Kontribusi Struktur, Tata Nilai, Dan Praktik-Praktik Organisasi Terhadap Kualitas Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional*, Disertasi Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Jakarta

**Lampiran 1****KUESIONER PENELITIAN****Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT  
(Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang**

Yang Terhormat Para Responden !

Secara kebetulan Bapak/Ibu/Sdr mendapat kehormatan terpilih sebagai responden (subyek) dalam penelitian ini. Pada dasarnya penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh gaya manajemen terhadap kepuasan kerja karyawan.

Untuk maksud tersebut kami mohon kesediaan para responden berkenan meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner (daftar pertanyaan) yang tersedia. Kami berharap dalam mengisi kuesioner ini para responden sudi memberikan jawaban yang benar secara tulus ikhlas sesuai keadaan yang senyatanya.

Jika ada kesulitan yang dihadapi dalam mengisi kuesioner ini, maka silahkan tanyakan pada peneliti yang dengan senang hati akan selalu bersedia membantu. Atas kesediaan para responden memberikan jawaban bagi kuesioner dan kerjasama yang baik dalam penelitian ini, kami ucapkan terima kasih.

Selamat mengisi dan semoga Tuhan Yang Maha Kasih berkenan memberkati pengabdian kita masing-masing demi kemajuan perusahaan dan perkembangan kesejahteraan hidup masyarakat kita secara keseluruhan.

Kupang Mei 2008

Salam dan hormat

Johana Pairikas

## L. IDENTITAS RESPONDEN DAN PERUSAHAAN

### Petunjuk Pengisian :

1. Pertanyaan berbentuk isian mohon diisi dengan huruf balok.
2. Pertanyaan yang disertai dengan sajian sejumlah jawaban, mohon dipilih dan diberikan tanda (  $\surd$  ) dalam kotak jawaban yang dianggap paling tepat/benar sesuai pendapat anda.

1. Nama Lengkap : .....
3. Tempat/Tgl Lahir : .....
4. Umur : ..... Tahun.
5. Jenis Kelamin : 1.  Laki-laki 2.  Perempuan
6. Status Perkawinan : 1.  Kawin 2.  Belum Kawin 3.  Cerai Hidup  
4.  Cerai Mati
7. Agama : 1.  Islam 2.  Protestan 3.  Katolik 4.  Budha  
5.  Hindu
8. Pendidikan Terakhir :  
1.  SD 2.  SMP/SMTP 3.  SMU/SMTA/SMK 4.  Diploma I  
5.  Diploma II 6.  Diploma III/Sarjana Muda 7.  Sarjana (S-1)  
8.  Magister (S-2) 9.  Doktor (S-3)
9. Masa Kerja Anda di Perusahaan ini : ..... Tahun
10. Jabatan anda di perusahaan ini :  
1.  Manajer 2.  Asisten Manajer  
3.  Supervisor 4.  Pelaksana/staf
10. Nama Perusahaan : .....
11. Tahun berdirinya : .....
12. Bentuk perusahaan : 1.  Perseorangan 2.  Firma 3.  CV 4.  PT  
5.  Koperasi/KUD 6.  Perusahaan Negara (BUMN)
13. Bidang Usaha Perusahaan (sebutkan) : .....  
.....
14. Produk Utama Perusahaan (sebutkan) : .....

.....  
 .....  
 15. Alamat Perusahaan : Jl.....Tlp :.....  
 Kelurahan/desa.....Kecamatan :.....  
 Kota/Kabupaten :.....Propinsi :.....

## II. KUESIONER KEPUASAN KERJA

### Petunjuk Pengisian :

Berikut ini tersedia pernyataan mengenai kepuasan kerja. Pada setiap pernyataan disertai lima pilihan jawaban. Pilih dan berikan tanda (  $\checkmark$  ) pada kotak jawaban yang paling tepat dan benar menurut pandangan anda, dengan catatan sebagai berikut :

1 = Sangat Tidak Puas, 2 = Tidak Puas, 3 = Netral, 4 = Puas, 5 = Sangat Puas.

No	Uraian	Sangat Tidak Puas (1)	Tidak Puas (2)	Netral (3)	Puas (4)	Sangat Puas (5)
1	Pekerjaan saya					
2	Gaji saya					
3	Kesempatan promosi					
4	Pengawasan yang dilakukan					
5	Rekan kerja					

### III. KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN

#### Petunjuk Pengisian :

Berikut ini tersedia pernyataan mengenai gaya manajemen. Pada setiap pernyataan disertai lima pilihan jawaban. Pilih dan berikan tanda (  $\checkmark$  ) pada kotak jawaban yang paling tepat dan benar menurut pandangan anda, dengan catatan sebagai berikut :

1 = Sangat Tidak Setuju , 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

No	Uraian	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Netral (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
1	Pemimpin menekankan penggunaan wewenang dalam kepemimpinannya					
2	Pemimpin melakukan supervisi ketat terhadap pelaksanaan tugas					
3	Pemimpin menggunakan kekuasaan dan legitimasi dalam kepemimpinannya					
4	Pemimpin melakukan paksaan terhadap bawahan untuk menepati jadwal waktu yang ditentukan					
5	Pemimpin menilai prestasi kerja secara ketat untuk memastikan pelaksanaan tugas secara memuaskan					
6	Pemimpin memotivasi dan mendayagunakan karyawan untuk melaksanakan tugas					
7	Pemimpin memberikan peluang pada warga kelompok berpartisipasi dalam pengambilan keputusan					
8	Pemimpin membina hubungan yang kohesif dan bersahabat					
9	Pemimpin menciptakan keterbukaan, saling percaya dan saling menghargai antara sesama anggota organisasi					

## Lampiran 2

### Reliability Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

##### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
P1	29.0789	16.8855	.4341	.4132	.9147
P2	29.6316	17.9687	.4085	.4244	.9070
P3	28.8947	17.9346	.5646	.5142	.8908
P4	28.8158	17.7760	.6947	.6240	.8824
P5	28.8684	16.7119	.8984	.8573	.8678
P6	28.8421	16.4068	.8457	.7830	.8693
P7	28.8158	17.1273	.8436	.8226	.8726
P8	28.9211	16.8855	.8284	.8445	.8722
P9	28.9737	17.1074	.7597	.7683	.8768

##### Reliability Coefficients

Alpha = .8955      9 items      Standardized item alpha = .9157

### Lampiran 3

#### Reliability Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

##### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

###### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
P1	15.0526	9.4026	.5103	.2765	.8228
P2	15.0263	8.6209	.6422	.4806	.7898
P3	15.0526	7.8350	.6812	.5410	.7758
P4	15.2105	7.6842	.6891	.5069	.7733
P5	15.4474	7.7674	.6148	.4263	.7985

##### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = .8274

Standardized item alpha = .8281

## Lampiran 4

Regression Gaya Kepemimpinan (X)  $\longrightarrow$  Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

## Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaya Kepemimpinan		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840	.706	.697	.38704

a Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

## ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.923	1	12.923	86.267	.000
	Residual	5.393	36	.150		
	Total	18.316	37			

a Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan

## Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.500	.360	1.390	.173
	Gaya Kepemimpinan	.893	.096	.840	.000

a Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan

**STRUKTUR ORGANISASI PT PELABUHAN INDONESIA III  
CABANG TENAU KUPANG**

