

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA MODEL PATH-GOAL (Studi Empiris Pada Lembaga Pendidikan Perguruan Tinggi Swasta di Surakarta)

Ma'ruf

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Email: Maruf@ums.ac.id

Abstract

Path-goal theory of leadership, it second situational theory of leadership has been developed by Robert J. House, it reflects an attempt to combine basic element of the expectancy model of motivation with a situational perspective. Path-goal theory identifies four specific kinds of leader behavior and is based on two primary propositions. The four types of leadership behavior are defined as follows: directive leadership, supportive directive, participative leadership and. achievement-oriented leadership, The two primary propositions on which path-goal theory rests are; The first, leader behavior will be acceptable and satisfying when subordinates see it as an immediate source of satisfaction or as an aid to gaining future satisfaction. The second, leader behavior will be motivating to the extent that it makes satisfaction contingent upon doing a good job and to the extent that it provides the resources necessary for effective performance. Each of the four kind of leader behavior identified will be used by an effective leader at different time and in different situations. Appropriateness of particular leadership style is asserted to be contingent on two categories of situational variables: (1) personal characteristics of subordinates, and (2) environmental pressures and demands on subordinates

Keywords: *locus of control, Ability and Satisfaction*

Bab I. PENDAHULUAN

Agar setiap organisasi dapat berfungsi secara efektif, individu dan kelompok harus membentuk suatu jaringan kerjasama yang kohesif dalam batas-batas lingkungan organisasi. Kerjasama kohesif (*cohesiveness*) adalah kepaduan atau kekuatan keinginan anggota untuk selalu tetap dalam kelompok dan keikatan (*commitment*) mereka terhadap kelompok. Suasana kepaduan sangat diperlukan semua unsur dan anggota organisasi dalam melakukan tugas sesuai dengan fungsinya. Kerjasama kohesif memungkinkan orang-orang memperoleh informasi, bantuan dan tindakan koordinasi kearah pencapaian tujuan sehingga terdapat suasana kerjasama yang harmonis, toleran, kompak, setiakawan dan kebanggaan bekerja dalam kelompok (Glueck, 1982). Untuk mencapai suasana kerjasama yang kohesif diperlukan pemimpin dengan kepemimpinan efektif, yaitu pemimpin yang mampu dan dapat mengarahkan, memberikan motivasi serta mampu

mengembangkan usaha dan kreatifitas bawahan untuk mencapai tujuan.

Meskipun pengarahan dan perhatian pimpinan selalu mempunyai dampak langsung terhadap pelaksanaan kerja dalam pencapaian tujuan organisasi, pada kenyataannya masih terdapat variabel lain yang sangat mempengaruhi proses kepemimpinan efektif, diantaranya adalah karakteristik seorang pemimpin yaitu sifat dan perilaku pribadi seorang pemimpin dan faktor situasional yang meliputi karakteristik bawahan dan karakteristik lingkungan kerja. (Handoko, 1990)

Beberapa penelitian untuk mencari faktor situasional mempunyai pengaruh pada peranan-peranan, ketrampilan, perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, diantaranya dilakukan oleh Fiedler, Vroom-Yetton dan Robert J. House. Fred Fiedler mengajukan sebuah model dasar situasional bagi efektifitas kepemimpinan yang dikenal sebagai *contingency model*. Hasil dari penelitiannya

menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan sangat tergantung pada keadaan menguntungkan atau tidak menguntungkan dengan faktor-faktor situasional yang ditemuinya, faktor situasional yang menguntungkan dan faktor situasional yang tidak menguntungkan. Jika kinerja dijadikan sebagai ukuran, maka situasi yang menguntungkan tersebut akan menghasilkan pola kinerja yang tinggi, bila faktor situasional yang dihadapi pemimpin tidak menguntungkan dengan kepemimpinan, maka Fiedler menyarankan agar pemimpin melakukan perubahan terhadap situasi agar menguntungkan dengan kepemimpinannya, hal ini lebih mudah untuk dilakukan oleh pemimpin dibandingkan dengan melakukan perubahan terhadap situasional yang dihadapi. (Fiedler, 1967)

Vroom-Yetton mengembangkan sebuah model pengambilan keputusan kepemimpinan yang dinamakan *normative model*, model ini dipakai oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan, model normatif menekankan pada dua kriteria efektifitas, yaitu kualitas keputusan dan penerimaan keputusan, kualitas dan penerimaan keputusan mengacu pada tingkat keikutsertaan bawahan dalam pengambilan keputusan. (Handoko, 1990) Vroom-Yetton berasumsi bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang dapat diterapkan disegala situasi, pemimpin harus cukup luwes untuk mengubah gaya kepemimpinannya agar cocok dan terdapat sejumlah proses sosial yang mempengaruhi kadar keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah. Berbeda dengan pandangan kontingensi, Fiedler berpendapat bahwa situasi harus diubah sedemikian rupa agar cocok dengan gaya kepemimpinan seorang manajer.

Model jalur-tujuan (Path-goal) dikembangkan oleh Robert J. House, mencoba untuk memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam situasi yang berbeda. Efektifitas kepemimpinan tergantung pada seberapa baik pemimpin dapat memberikan bimbingan, motivasi, dukungan untuk mencapai tujuan dan kepuasan kerja bawahan. Untuk mencapai tujuan dan kepuasan kerja, pemimpin harus mempertimbangkan dua jenis situasi, karakteristik pribadi bawahan dan tuntutan lingkungan dengan melibatkan empat tipe kepemimpinan, yaitu; *directive*, *supportive*, *participative* dan *achievement oriented*. (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1988)

Membandingkan dari ketiga model teori kepemimpinan tersebut, teori kontingensi Fiedler menekankan pada perilaku pemimpin yang berpusat pada kecenderungan orientasi tugas dan hubungan bawahan, Vroom-Yetton memandang perilaku pemimpin dalam kaitannya dengan tipe otokrasi dan konsultatif dengan kelompok dalam pengambilan keputusan, sedangkan teori *path-goal* menekankan tindakan dari pimpinan dengan empat gaya kepemimpinannya. Selain itu, variabel situasi

maupun kriteria efektifitas untuk menilai keberhasilan pemimpin pada masing-masing model agak berbeda, Fiedler membahas efektifitas pemimpin, Vroom-Yetton membahas kualitas keputusan, sedangkan Robert J. House memusatkan perhatian pada kepuasan dan prestasi.

Rumusan Masalah

Urgensi penelitian ini adalah analisis gaya kepemimpinan dihubungkan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan faktor situasional, sehingga perlu dilakukan analisis:

1. Apakah ada perbedaan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan
2. Apakah gaya kepemimpinan dengan faktor situasional yang berbeda ada pengaruhnya terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan
3. Apakah gaya kepemimpinan yang cocok dengan faktor situasional menghasilkan tingkat kepuasan kerja karyawan lebih tinggi

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan pada berbagai gaya kepemimpinan
2. Untuk mengetahui perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap gaya kepemimpinan pada faktor situasional yang berbeda
3. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang tepat dengan faktor situasional menghasilkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi

Batasan Masalah.

Untuk memperjelas dan mempertajam penelitian digunakan analisis gaya kepemimpinan model *path-goal* (jalur-tujuan). Model ini dikembangkan oleh Robert J. House dan Terence R. Mitchell. Teori jalur-tujuan mempertimbangkan dua jenis situasi atau variabel kontingensi yaitu; karakteristik pribadi karyawan (meliputi; *locus of control*, *authoritarianism*, *ability*) dan tekanan lingkungan yang harus ditanggulangi karyawan (meliputi; struktur kerja, wewenang formal, norma dan dinamika kelompok) agar tujuan tercapai dan memperoleh kepuasan kerja

Hasil Penelitian dan Studi Sebelumnya

Terdapat beberapa penelitian dan studi mengenai kepemimpinan dan pengaruh terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan, diantaranya adalah penelitian Jati Waskito (2008), *Perceived Organizational Support* dan *Leader Member Exchange: Sebuah Perspektif Pertukaran Sosial*. Sebagai kesimpulan hasil studi mengungkapkan bahwa terdapat beberapa variabel *antecedent* yang unik pada *LMX*. Variabel *antecedent* yang mendukung seorang pimpinan untuk menentukan/membuat keputusan dalam organisasi adalah

seberapa besar kekuatan antusiasnya dalam memperhatikan kesejahteraan bawahan, selanjutnya disimpulkan apakah pimpinan dominan lebih cenderung pada orientasi tugas/kerja atau pimpinan lebih mengutamakan pada kehangatan hubungan manusiawi dalam membuat keputusan, situasi demikian realisasinya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Lukman Hakim, (2009) Analisis Pengaruh Kepemimpinan kharismatik Terhadap Usaha Ekstra Bawahan Pada Pondok Pesantren di Eks Karsidenan Surakarta. Bahwa faktor *intelligence, aptitude, interest* dan *persanality* yang melekat pada seorang pemimpin sangat mempengaruhi suasana proses kepemimpinan, disamping itu ada faktor lain yaitu kewibawaan, kharismatik, keteladanan, perilaku dan selanjutnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Model jalur-tujuan (Path-goal) memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam situasi yang berbeda. Untuk mencapai tujuan dan kepuasan kerja, pemimpin mempertimbangkan dua jenis situasi, karakteristik pribadi bawahan dan tuntutan lingkungan dengan melibatkan empat tipe kepemimpinan, yaitu; *directive, supportive, participative* dan *achievement oriented*.

Bab II. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1998)

2. Teori-teori Kepemimpinan

a. Teori sifat kepemimpinan

Sebelum tahun 1949, studi-studi tentang kepemimpinan sebagian besar didasarkan atas upaya untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang dimiliki pemimpin secara aktual. Diawali dengan teori “orang besar” dimana pemimpin dipandang dilahirkan sudah membawa sifat-sifat yang diperlukan bagi pemimpin dan tidak dibuat, pengkajian dilakukan untuk mengidentifikasi ciri-ciri fisik, mental, dan kepribadian pemimpin, dengan kata lain orang lahir telah membawa sifat-sifat tertentu yang memungkinkan dia dapat menjadi pemimpin (Reksohadiprodo dan Handoko, 2000). Pernyataan ini mengandung pengertian bahwa kepemimpinan adalah fungsi dari kualitas individu, bukan dari situasi, teknologi, maupun masyarakat. Empat ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan pemimpin dalam organisasi: kecerdasan (*intelligence*), kedewasaan dan keluasan hubung-

an social, motivasi diri dan dorongan berprestasi dan sikap-sikap hubungan manusiawi

b. Teori perilaku pribadi

Penelitian terhadap perilaku pribadi yang dilakukan oleh Universitas Michigan 1947 (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1998) mengidentifikasi dua kepemimpinan yang disebut dengan berorientasi pekerjaan (*job centered*) dan berorientasi karyawan (*employee centered*). Pemimpin berorientasi pekerjaan mempraktekkan pengawasan ketat, bawahan diminta untuk melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan secara jelas. Adapun pemimpin yang berorientasi pada karyawan, menaruh perhatian terhadap kemajuan pribadi, pertumbuhan, dan prestasi kerja bawahan. Tindakan ini dianggap kondusif untuk menimbulkan dukungan, motivasi dan pengembangan kelompok.

c. Teori kelompok

Teori kelompok kepemimpinan (*group theory of leadership*) menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan kelompok harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dan bawahannya. Pernyataan ini didukung oleh studi Universitas Ohio States khususnya terhadap dimensi pemberian perhatian pada bawahan yang akan memperluas pandangan kelompok terhadap kepemimpinan. Meskipun pemimpin yang selalu memberikan perhatian pada bawahannya mempunyai dampak positif pada sikap, kepuasan, dan kinerja bawahan, dalam kenyataannya masih terdapat faktor-faktor penting lainnya seperti ciri-ciri seorang pemimpin dan aspek situasional.

d. Teori situasional

Teori ini telah membuat tahapan yang nyata kearah kemajuan teori kepemimpinan dengan mengakui pentingnya faktor-faktor yang ada diluar pemimpin dan bawahan, serta sifat dari lingkungan eksternal. Aspek situasi ini kemudian menentukan jenis sifat pemimpin, ketrampilan, pengaruh dan perilaku yang mungkin menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain Gaya kepemimpinan pada umumnya diklasifikasikan berdasarkan bagaimana menggunakan wewenang (*authority*) yang ada padanya dalam menjalankan roda organisasi. Atas dasar penggunaan wewenangnya secara relatif gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam

tiga tipe, yaitu *authoritative*, *democratic*, dan *laissez-faire* (Handoko, 2000)

4. Model Kepemimpinan *Path-goal*

Model kepemimpinan ini cukup terkenal serta model ini didasarkan pada teori *expectancy*, model *path-goal* menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat memudahkan bawahan melaksanakan tugas dengan menunjukkan bagaimana prestasi mereka dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai *reward* yang diinginkan. Teori *expectancy* menjelaskan bagaimana perilaku individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (*path-goal*) dengan valensi dari *reward* (*goal attractiveness*), maka individu akan memperoleh kepuasan dan produktif ketika melihat hubungan yang kuat antara usaha dan prestasi mereka dan ketika hasil prestasi mereka atas *reward* dengan nilai tinggi. Model *path-goal* mengklaim bahwa pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti alur untuk mencapai *reward* yang bernilai. Secara mendasar, model ini menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi persepsi bawahan tentang pekerjaan mereka, tujuan pribadi bawahan, dan berbagai alur dalam pencapaian tujuan. Model *path-goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar. *Pertama* adalah memberi kejelasan alur pemimpin membantu bawahan dalam memahami perilaku bagaimana yang diperlukan didalam menyelesaikan tugas. *Kedua* adalah meningkatkan jumlah dari *reward* yang disediakan untuk bawahan dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka, untuk membentuk fungsi-fungsi tersebut pemimpin dapat mengambil berbagai gaya kepemimpinan, empat perbedaan gaya kepemimpinan dijelaskan dalam model berikut:

- a. *Directive leadership*: memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka yang memberi *guidance* secara spesifik, standar-standar, dan jadwal kerja.
- b. *Supportive leadership*: memperlakukan bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi sebagai usaha untuk

mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok.

- c. *Participative leadership*; selalu meminta/melibatkan pertimbangan bawahan dan menggunakan saran, masukan dan ide mereka didalam pengambilan keputusan.
- d. *Achievement-oriented leadership*; menentukan sasaran-sasaran yang akan dicapai, mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada level yang paling tinggi, dan secara terus menerus mencari pengembangan prestasi diri.

5. Faktor-faktor Situasional

Faktor-faktor situasional yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu; karakteristik bawahan dan faktor lingkungan. Karakter bawahan (yaitu: *locus of control*, *authoritarianism*, dan *abilities*). Faktor lingkungan (yaitu: struktur tugas, wewenang formal dan norma atau dinamika kelompok).

6. Model *Contingency* vs Model *Normative* vs Model *Path-goal*

Model *contingency* mendalilkan bahwa kinerja kelompok atau bawahan tergantung pada keadaan cocok dan tidaknya kepemimpinan, Model *normative*, mengembangkan sebuah model pengambilan keputusan, Model *path-goal* Efektivitas kepemimpinan tergantung seberapa baik pemimpin dapat memberikan bimbingan, motivasi, dan dukungan kepada bawahan untuk mencapai tujuan.

Membandingkan ketiga model kepemimpinan, teori *contingency* menekankan perilaku pemimpin berpusat pada orientasi tugas (*LPC*=rendah) dan keamatan hubungan atasan dengan bawahan (*LPC*= tinggi), (*LPC* adalah *Least-Preferred Co-Worker Scale*, yaitu untuk mengukur gaya kepemimpinan, kepemimpinan yang dominan berorientasi tugas atau kepemimpinan yang berorientasi hubungan). Teori *normative* memandang perilaku pemimpin dalam kaitannya dengan tipe otokratis, konsultatif atau kelompok, teori *path-goal* menekankan tindakan dari pimpinan dengan empat gaya. (lihat tabel 1)

Tabel 1. Perbandingan tiga model kepemimpinan menurut situasi

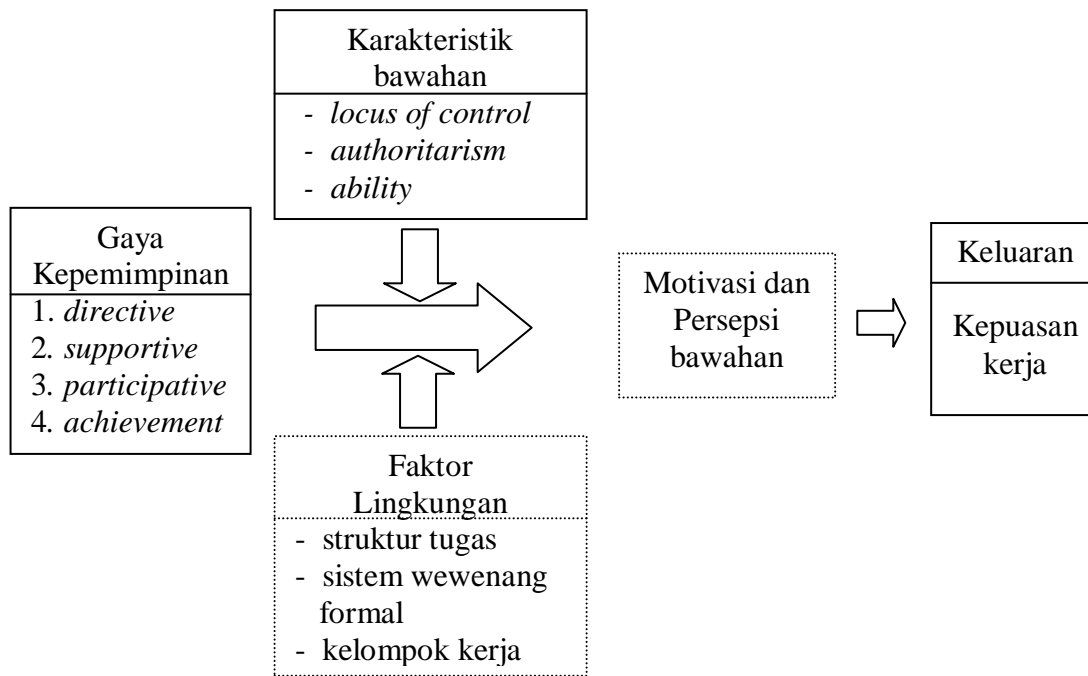
Model pendekatan	Gaya kepemimpinan	Faktor situasi	Kriteria efektivitas
* <i>Contingency</i> Fiedler	* berorientasi tugas (<i>LPC</i> = rendah) * berorientasi hubungan (<i>LPC</i> = tinggi)	* hubungan pimpinan-bawahan * struktur tugas * kekuatan posisi	* efektifitas kelompok atau bawahan

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA MODEL PATH-GOAL

* <i>Normative</i> Vroom-Yetton	* otokratis * konsultatif * kelompok	* kualitas keputusan * struktur masalah * penerimaan bawahan * kebersamaan tujuan * tk. konflik bawahan	* kualitas keputusan * penerimaan kelompok * waktu pengambilan keputusan
* <i>Path-Goal</i> J. House	* <i>Directive</i> * <i>Supportive</i> * <i>Participative</i> * <i>Achievement</i>	* karakteristik bawahan * faktor lingkungan	* kepuasan * prestasi

Sumber: Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1998

7. Model kepemimpinan *Path-Goal*.

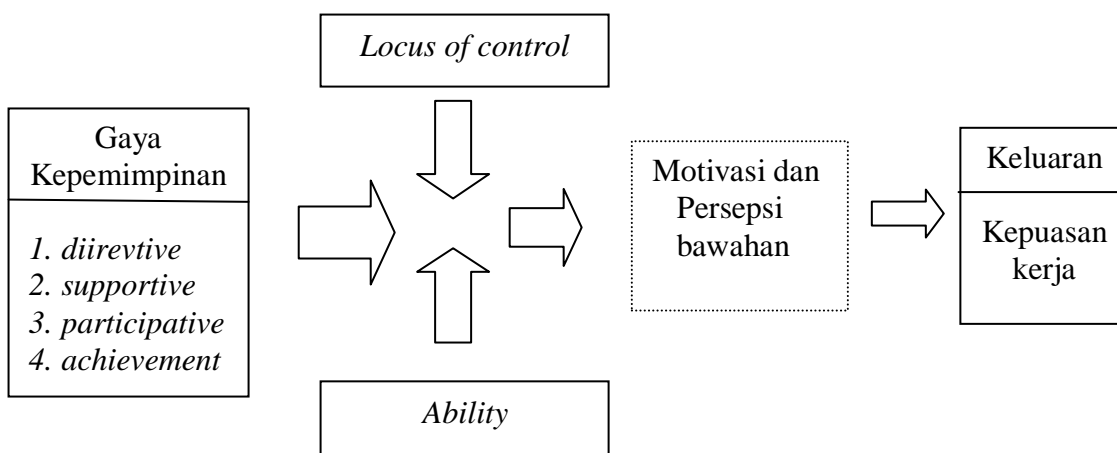


Gambar 1. Model kepemimpinan *path-goal*

8. Model Penelitian

Penelitian ini membatasi faktor situasional hanya meliputi *locus of control* dan *ability* saja, gaya kepemimpinan *directive*, *supportive*, *participative* dan

achievement dipadukan dengan situasional mempengaruhi motivasi dan persepsi bawahan, selanjutnya akan menciptakan kepuasan kerja. (gambar 2.)



Gambar: 2. Model Penelitian

9. Hipotesis Penelitian.

Berdasarkan model penelitian dan rumusan masalah, hipotesis yang diajukan adalah:

1. Ada perbedaan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kepuasan kerja
2. Kepuasan kerja dipengaruhi gaya kepemimpinan dengan faktor situasional yang berbeda
3. Gaya kepemimpinan yang cocok dengan faktor situasional menghasilkan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi

Bab III. METODE PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan Pada Pendidikan Perguruan Tinggi Swasta di Surakarta

2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian adalah karyawan administrasi Pada Pendidikan Perguruan Tinggi Swasta di Surakarta (UMS, UTP, UNISRI, UNIBA, UNSA, STIE Surakarta) dan pengambilan sampel dilakukan pertengahan bulan Agustus 2014 dengan metode kuesioner. Responden meliputi ketua/pimpinan dan staf administrasi masing-masing perguruan tinggi 25 responden, direncanakan sebanyak 150 sampel.

3. Variabel Penelitian

- a. Variabel bebas, gaya kepemimpinan
- b. Variabel terikat, kepuasan kerja
- c. *Moderating variable, locus of control* dan *ability*

Kedua *variable moderating* akan menentukan letak situasi kepemimpinan berada diantara delapan situasi. Jika gaya kepemimpinan cocok dengan situasi berarti gaya kepemimpinan sesuai dengan faktor situasional, dan dinilai = mendukung, sedangkan bila tidak cocok maka diberi nilai = tidak mendukung

4. Operasionalisasi Variabel Penelitian

- a. Gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah tipe kepemimpinan pemimpin unit kerja. Pimpinan mempunyai salah satu gaya yang paling menonjol diantara ke empat gaya, yaitu; *directive, participative, supportive* dan *achievement-oriented*
- b. *Locus of Control*

Karyawan mempunyai kecenderungan internal atau kecenderungan eksternal, bila mempunyai kecenderungan internal seseorang lebih mengandalkan kemampuan pribadinya, bila kecenderungan eksternal seseorang lebih

menganggap bahwa lingkungan sekitar terlalu sulit untuk dirubah dan segala sesuatunya dikendalikan oleh variabel lingkungan diluar

c. *Ability*

Ability atau kemampuan, baik itu kemampuan fisik ataupun mental, termasuk di dalamnya adalah pengalaman, sehingga seseorang akan mempunyai kemampuan yang lebih bila dibanding dengan yang lain, bila seseorang cenderung mempunyai tingkat *ability* yang tinggi maka prestasi kerja akan meningkat terus dan selalu ingin mencari tantangan-tantangan baru, bisa bekerja sendiri tanpa banyak dibimbing, bila tingkat *ability* rendah maka seseorang akan lebih banyak membutuhkan bimbingan, dorongan dan arahan.

d. Kepuasan kerja

Adalah kondisi dalam diri karyawan dimana mereka memperoleh tingkat kepuasan baik secara materi (kompensasi, tunjangan, bonus dan insentif) atau kepuasan diperoleh secara non materi (kesempatan promosi, penghargaan, kebanggaan kerja, pujian dan kenyamanan kerja)

5. Metode Pengumpulan Data

a. Tujuan Pengumpulan Data

Pengumpulan data bertujuan untuk memperoleh skor yang digunakan sebagai peubah gaya kepemimpinan, *locus of control, ability* dan kepuasan kerja

b. Alat Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang terdiri dari empat kelompok, masing-masing kelompok digunakan untuk menemukan: Gaya kepemimpinan, *locus of control, ability* dan tingkat kepuasan kerja

6. Penentuan Skor

- a. Skor gaya kepemimpinan, untuk menentukan kecenderungan pimpinan yang paling sesuai dari ke empat gaya, masing-masing gaya kepemimpinan ada 8 (delapan) item.
- b. Skor *locus of control*, ada dua alternatif pilihan, satu untuk internal, yang lain untuk eksternal. Skor *locus of control* masing-masing item yang sama dijumlahkan kemudian diperbandingkan apakah lebih cenderung internal atau eksternal.
- c. Skor *ability*, disediakan empat alternatif jawaban yaitu; SS, S, TS, STS (sangat

setuju, setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju) kemudian dikonversikan untuk; SS = 4, S = 3, TS = 2 dan STS = 1 untuk pertanyaan positif, dan sebaliknya untuk pertanyaan negatif. Kategori yang membedakan dihitung dengan menjumlahkan hasil perkalian antara jumlah butir pertanyaan dengan 4 dan 1, kemudian hasilnya dibagi dua. Hasil perhitungan yang digunakan adalah hanya butir yang sah saja, sedangkan butir yang tidak sah tidak disertakan dalam perhitungan. Bila nilai skor di bawah nilai tengah, berarti faktor *ability* rendah, sedangkan bila di atas nilai tengah berarti faktor *ability* tinggi.

- d. Skor kepuasan kerja, untuk menentukan tingkat kepuasan kerja ada enam aspek, yaitu: gaji, pengembangan diri untuk karir, kebijaksanaan pimpinan, hubungan dengan rekan kerja, situasi lingkungan kerja dan kesetiaan (*turn over*). Disediakan jawaban empat alternatif dengan nilai/skor yaitu; SS (sangat setuju) = 4, S (setuju) = 3, TS (tidak setuju) = 2 dan STS (sangat tidak setuju) nilai/skor = 1

7. Teknik Analisis Data

Untuk menguji adanya perbedaan kepuasan kerja pada gaya kepemimpinan yang berbeda. Dalam *analysis of variance* variabel barisnya gaya kepemimpinan, variabel kolom faktor situasional, jumlah seluruhnya ada 8 kelompok.

1. Gaya *achievement* dengan faktor situasional mendukung
2. Gaya *achievement* dengan faktor situasional tidak mendukung
3. Gaya *directive* dengan faktor situasional mendukung
4. Gaya *directive* dengan faktor situasional tidak mendukung
5. Gaya *participative* dengan faktor situasional mendukung
6. Gaya *participative* dengan faktor situasional tidak mendukung
7. Gaya *supportive* dengan faktor situasional mendukung

8. Gaya *supportive* dengan faktor situasional tidak mendukung

Dari delapan kelompok dilakukan uji beda dua rata-rata tingkat kepuasan kerja dengan: *anova*, uji beda dua rata-rata pada faktor situasional yang berbeda, uji beda dua rata-rata pada faktor yang mendukung dan uji beda dua rata-rata pada faktor situasional yang tidak mendukung

- a. *Anova*, *Analysis of variance* untuk menguji ada atau tidak ada perbedaan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kepuasan kerja dan perbedaan antara faktor situasional dengan tingkat kepuasan kerja, hipotesis yang di uji:

1. Ho; Tidak terdapat perbedaan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
H₁; Ada perbedaan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
2. Ho: Tidak terdapat perbedaan antara faktor situasional terhadap kepuasan kerja
H₁; Terdapat perbedaan antara faktor situasional terhadap kepuasan kerja

- b. Uji beda dua rata-rata pada faktor situasional yang berbeda, untuk melihat perbedaan tingkat kepuasan pada gaya kepemimpinan dengan faktor situasional mendukung dan tidak mendukung, hipotesis yang diuji:

1. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *achievement* pada faktor situasional berbeda
H₁. Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *achievement* pada faktor situasional berbeda
2. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *directive* pada faktor situasional berbeda
H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *directive* pada faktor situasional berbeda
3. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *participative* pada faktor situasional berbeda
H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *participative* pada faktor situasional berbeda
4. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *supportive* pada faktor situasional berbeda
H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *supportive* pada faktor situasional berbeda

- c. Uji beda dua rata-rata pada faktor situasional yang mendukung, analisis untuk menguji perbedaan tingkat kepuasan kerja gaya kepemimpinan yang berbeda pada faktor situasional yang mendukung, uji hipotesis yang dilakukan:

1. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *achievement* dan *directive*
H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *achievement* dan *directive*
2. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan gaya *achievement* dan *participative*
H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *achievement* dan *participative*
3. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *achievement* dan *supportive*
H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *achievement* dan *supportive*
4. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *directive* dan *participative*
H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *directive* dan *participative*
5. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *directive* dan *supportive*
H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *directive* dan *supportive*
6. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan gaya *participative* dan *supportive*
H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *participative* dan *supportive*

d. Uji beda dua rata-rata pada faktor situasional yang tidak mendukung, analisis untuk menguji perbedaan tingkat kepuasan gaya kepemimpinan yang berbeda pada faktor situasional yang tidak mendukung, uji hipotesis:

1. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan gaya *achievement* dan *directive*
H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *achievement* dan *directive*
2. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan gaya *achievement* dan *participative*
H₁; Terdapat perbedaan kepuasan gaya *achievement* dan *participative*
4. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan gaya *achievement* dan *supportive*

H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *achievement* dan *supportive*

5. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan gaya *directive* dan *participative*

H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *directive* dan *participative*

6. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *directive* dan *supportive*

H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *directive* dan *supportive*

7. Ho; Tidak terdapat perbedaan kepuasan gaya *participative* dan *supportive*

H₁; Terdapat perbedaan kepuasan kerja gaya *participative* dan *supportive*

e. Penentuan hubungan faktor situasional terhadap gaya kepemimpinan:

Untuk menentukan faktor situasional akan mendukung atau tidak mendukung gaya kepemimpinan, maka perlu dilakukan uji beda dua rata-rata terlebih dahulu. Uji ini dikenakan pada kedua faktor yang diteliti yaitu *locus of control* dan *ability*. Pada *locus of control*; setelah diketahui kecenderungan dari responden (internal atau eksternal) kemudian diujikan terhadap masing-masing gaya kepemimpinan, demikian juga untuk faktor *ability*, setelah dikelompokkan antara *ability* tinggi dan *ability* rendah, maka masing-masing dilakukan uji untuk menentukan pengaruhnya terhadap gaya kepemimpinan.

8. PERSIAPAN PENELITIAN

a. Persiapan alat ukur

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ada empat, yaitu angket: gaya kepemimpinan, *locus of control*, *ability*, dan kepuasan kerja

1. Angket gaya kepemimpinan

Angket ini merupakan kembangan dari kuisisioner Timpe (Kotter, 2000), angket bertujuan untuk menilai kecenderungan gaya kepemimpinan manajer pada masing-masing unit kerja, sehingga dapat diketahui apakah pimpinan cenderung *directive*, *supportive*, *participative*, atau *achievement-oriented*. Aspek yang digunakan pada kuisisioner ada 10, yaitu (*directive*): *guidance*, kejelasan aturan, dorongan mencapai standar,

- (*supportive*): perlakuan, tindakan menciptakan lingkungan, (*participative*): konsultasi, menghargai, (*achievement*): prestasi, standar kerja, tanggung jawab. Aspek-aspek tersebut dikembangkan menjadi 32 butir pertanyaan yang terdiri dari 21 butir *favorable* dan 11 *unfavorable*.
2. Angket *locus of control*
 Angket diadopsi dan dikembangkan dari Rotter (Kotter, 2000) angket bertujuan untuk menilai seseorang, apakah cenderung lebih internal atau lebih eksternal. Kuesioner terdiri dari 5 aspek, yaitu keberhasilan diri, lingkungan luar, kesempatan, keberuntungan, serta hubungan dengan orang lain. Aspek-aspek tersebut dibagi dalam 23 butir pertanyaan.
 3. Angket *ability*
 Angket ini digunakan untuk menilai apakah seseorang cenderung mempunyai tingkat *ability* yang tinggi atau rendah. Kuisisioner terdiri dari 6 aspek, yaitu karir, kecocokan pekerjaan, penyelesaian tugas, pengalaman, pendidikan, serta kesiapan diri. kemudian dikembangkan menjadi 18 butir pertanyaan, 10 *favorable* dan 8 *unfavorable*.
 4. Angket kepuasan kerja
 Angket kembangan dari *Minnesota Satisfaction* (Kotter, 2000), angket kepuasan kerja digunakan untuk menentukan kepuasan kerja karyawan staff. Angket terdiri 7 aspek, yaitu aspek gaji, pengembangan diri untuk berkarir, gaya kepemimpinan, kebijakan pimpinan, hubungan dengan rekan kerja, situasi lingkungan kerja, serta loyalitas. Aspek ini dikembangkan ke dalam 21 pertanyaan, 11 pertanyaan *favorable* dan 10 pertanyaan *unfavorable*.
- b. Pelaksanaan Penelitian
 Pengambilan data dilakukan pada pertengahan Agustus 2014 dengan melakukan uji coba data terpakai. Hal ini berarti data yang digunakan uji coba juga dipakai sebagai data penelitian yang sesungguhnya, tetapi hanya item-item yang sah/valid saja yang diikutsertakan dalam analisis, sedangkan yang gugur tidak dianalisis.
- c. Uji validitas dan reliabilitas alat ukur
 Pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur dilakukan dengan menggunakan alat bantu SPSS for windows versi 10.0, perhitungan validitas dan reliabilitas masing-masing alat ukur sebagai berikut:
 1. Angket gaya kepemimpinan
 Butir-butir angket gaya kepemimpinan yang dipakai adalah butir-butir yang korelasi dengan totalnya signifikan berdasarkan taraf signifikan (ts) 5%.
 2. Angket *Locus of control*.
 Butir-butir angket *locus of control* yang dipakai adalah butir-butir yang korelasi dengan totalnya signifikan berdasarkan taraf signifikan (ts) 5%.
 3. Angket *ability*
 Butir-butir angket *ability* yang dipakai adalah butir-butir yang korelasi dengan totalnya signifikan berdasarkan taraf signifikansi (ts) 5%.
 4. Angket kepuasan kerja
 Butir-butir angket kepuasan kerja yang dipakai adalah butir-butir yang korelasi dengan totalnya signifikan berdasarkan taraf signifikan (ts) 5%.
 5. Penentuan faktor situasional mendukung atau tidak mendukung
 Untuk menentukan bagaimana faktor situasional mendukung atau tidak mendukung, maka faktor *locus of control* dan faktor *ability* harus diuji dahulu perbedaan masing-masing terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Bab IV. MANFAAT PENELITIAN

- a. Diharap dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pembuat keputusan yang menyangkut penempatan karyawan pada tingkat pemimpin dan staf pada situasi yang tepat
- b. Bermanfaat bagi pimpinan sebagai bahan informasi dan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja
- c. Dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung
- d. Sebagai masukan atau bahan perbandingan bagi penelitian serupa.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Mohammad, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Suatu Pendekatan Psikologi, Liberty, Yogyakarta, 2000
- Bedeian Arthur G, William F. Glueck, "Management" Fifth edition, 2000
- Donnelly, JH Dubinsky, and Skinner S.J., "Leadership Behavior and its impact on Employee Responses" International Journal of Management 20 p 29-34, 2003
- Emory, William, Cooper R. Donald, "Business research method" Fifth edition, 1995
- Fiedler, F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York. Mc Grow Hill, 2002
- Gibson, J.L. Ivancevich, J.M. Donnelly Jr, *Organization and management: Behavior, Structure, and Process Organization*, 6th edition, Business Publication, 1998
- Gomez-Mejia, Luis R.: David B. Balkin, Robert L. Caldi, "Managing Human Resources", Prentice Hall, 2000
- Hani Handoko, *Manajemen*, BPFE Yogyakarta, 2000
- Hakim, Lukman *Analisis Pengaruh Kepemimpinan kharismatik Terhadap Usaha Ekstra Bawahannya Pada Pondok Pesantren di Eks Karsidenan Surakarta*, penelitian tahun 2009, tidak dipublikasikan
- Harvey, Don; Robert Bruce Bowin, "Human Resource Management; An Experiential Approach" Prentice Hall International edition, 2004
- Hornstein, Harvey A.; Heilman, Medcline F.; Mone, Edward; Tartell, Ross, "Responding to Contingent leadership Behavior" Journal of Organization Dynamic, p: 56-65, Spring 2003
- House, Robert J, Mitchell Terence R., "Path-Goal Theory of Leadership" Journal of Contemporary Business, Autumn, 2003
- Waskito, Jati *Perceived Organizational Support dan Leader Member Exchange: Penelitian tahun 2008*, tidak dipublikasikan
- Kersey and Blanchard, "Management of Organizational Behavior, Utilizing The Human Resources", Prentice Hall, 2002
- Kotler, Robert F, "A Test of the Path-Goal Theory of Leadership With Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organization", Departement of Management Louisiana State University, Journal of Applied Psychology, 2002
- Kotter, J.P., "Whot Leaders Really Do", Harvard Business Review, May-June 2001
- Luthan, Fred, "Organizational Behavior", McGraw Hill, seventh edition 2002
- Reksohadiprodjo, Sukanto & Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan*, edisi I, BPFE, Yogyakarta, 2000
- Srogdill, R.M. *Handbook of Leadership; A Survey of Theory and Research*, New York, The Free Press, 2003
- Wahjosumidjo, "Kepemimpinan dan Motivasi". Ghalia Indonesia, 2000
- Yulk, Gary A., "Leadership in Organazation", 3 th edition Prentice -Hall Inc.Engelwood Cliffs, N/ J, 1998

BIOGRAFI PENULIS

Drs. Ma'ruf, MM adalah dosen di Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta. Beliau mendapatkan gelar Magister Manajemen, dari

Universitas Muhammadiyah Surakarta, pada tahun 2004. Fokus pengajaran dan penelitiannya adalah pada Manajemen SDM dan Manajemen Keuangan. Untuk informasi lebih lanjut, dapat dihubungi melalui Maruf@ums.ac.id