

Identifikasi Hubungan Antara Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Wahyuningsih, Roni Zakaria, Rahmania D A*
Jurusan Teknik Industri, Universitas Sebelas Maret, Surakarta

Abstract

The Fully Articulated Transactional Model of Leadership identified that leadership is built by the transaction of three power, there're leader, follower and situation. The interaction between three power above influenced follower motivation which can decided job satisfaction level. The aim of this research is to decide the relationship's design between job satisfaction and leadership factor that significantly influenced employee job satisfaction.

The research is done in production departement of Panjang Factory when happened production system connection development training. When training occurs, reasearcher found there're employees that not finished case study given by leader and writtent the stetement which more relative to unobjective leadership of the leader phenomenas. The condition suggested employees weren't satisfied which the leader which undirectly explained.

The respondent used in this research consisted 65 peoples in production department of Panjang Factory, there're 60 direct employee, leader, quality control and machine keeping, supervisor, and production manager. The research showed that the increasing of job satisfaction is significantly influenced by six leadership factors those're increasing of idealized influence, participative goal setting, condition of task executing, personal identification, respect of task's knowledge and ability factors and also the declining of social identification factor.

Keywords : job satisfaction, leadership, The Fully Articulated Transactional Model of Leadership.

1. Pendahuluan

Pemimpin berperan dalam menciptakan lingkungan yang dapat mendorong seseorang untuk berinisiatif, bekerjasama dan belajar (Smith, Casino, dan Neek, 2000). Smith et al. mengemukakan bahwa pemimpin akan membantu perkembangan pelaksanaan dan hubungan di dalam organisasi untuk memberikan informasi dari berbagai sumber. Pemimpin organisasi yang memahami karakteristik perilaku bawahan dalam suatu organisasi dapat memberikan dampak pada meningkatnya komitmen dan kesediaan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi (Kark dan Shamir, 2000). Pemimpin bertanggung jawab memotivasi bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi, di mana usaha motivasi tersebut akan berpengaruh terhadap performansi dan kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh bawahan (Wagner dan Hollenbeck, 1995).

Penelitian ini mengambil objek penelitian pada departemen produksi pada salah satu perusahaan minuman yang berlokasi di Jakarta. Pengambilan data dilakukan pada saat berlangsung pelatihan pengembangan jaringan sistem produksi yang baru. Pimpinan (*leader*) memberikan

* E-mail : ronny01@runbox.com

penjelasan mengenai sistem produksi yang akan digunakan dan jika *leader* tidak berada di lokasi kerja (*out of office*) maka bawahan diberi studi kasus mengenai sistem produksi yang baru. Berdasarkan pengamatan di lantai produksi, ketika berlangsung pelatihan pengembangan jaringan sistem produksi, peneliti fenomena yang cenderung mengarah pada kekurangpuasan pekerja, semisal pekerja kurang memahami penjelasan yang diberikan *leader*. Kondisi tersebut cenderung menunjukkan kekurangpuasan pekerja terhadap kepemimpinan *leader* namun kurang berani menyatakannya secara langsung. Padahal, pekerja akan semakin puas jika menerima segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya dengan adil (As'ad, 1999). Kekurangpuasan tersebut dapat disebabkan oleh adanya komunikasi antara *leader* dan bawahan yang kurang baik yaitu *leader* kurang mampu memberikan penjelasan yang mudah dimengerti atau dipahami pada bawahan. Situasi tersebut menyebabkan *leader* mengalami kendala dalam usaha meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas. *Leader* memiliki informasi yang kurang dalam mewujudkan kondisi kerja yang saling mendukung dengan bawahan karena tidak mengetahui karakteristik pekerja yang merasa kurang puas dan hal-hal yang menyebabkan kekurangpuasan pekerja terhadap kepemimpinan yang dipegangnya. Padahal, kepuasan kerja bawahan merupakan salah satu bentuk evaluasi dari kepemimpinan (Windsor, 2000).

Berdasarkan kondisi yang dikemukakan di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan sebagai hasil interaksi antara *leader* dan bawahan berpengaruh terhadap kepuasan pekerja yang pada akhirnya ikut menentukan lancar tidaknya pelaksanaan pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan pola hubungan antara kepuasan kerja dan faktor kepemimpinan yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja bawahan.

2. Latar Belakang Konseptual

2.1 Model Kepemimpinan *The Fully Articulated Transactional*

Model kepemimpinan *The Fully Articulated Transactional* dikembangkan oleh Edward Hollander (Wagner dan Hollenbeck, 1995). Model tersebut ditunjukkan oleh Gambar 1. Kepemimpinan merupakan proses dalam mempengaruhi aktivitas kelompok atau individu dalam usaha mencapai tujuan. Dalam model tersebut, kepemimpinan diindikasikan oleh tiga kekuatan yaitu *leader* (pemimpin), *follower* (bawahan), dan *situation* (situasi). Faktor pemimpin dikarakterisasikan dengan *leader traits* (karakteristik pemimpin), perilaku pemimpin, dan gaya pengambilan keputusan pemimpin. Karakteristik pemimpin meliputi *energy level* (tingkat kekuatan), *cognitive ability* (kemampuan kognitif), *task knowledge* (pengetahuan tentang tugas), *dominance* (dominansi), *self confidence* (kepercayaan diri), *charisma* (karisma), LPC (*Least Preferred Co-worker*), dan LMP (*Leader Motivation Pattern*). Dalam melakukan tugas dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi, pemimpin akan lebih memiliki optimisme dalam usaha menyelesaikan meningkatkan komitmen bawahan serta atasan dalam mendukung usaha yang dilakukan pemimpin tersebut. Pemimpin dengan tingkat kepercayaan diri yang rendah memiliki peran seperti melempar tanggung jawab pada orang lain dalam menghadapi suatu masalah yang sulit. Pemimpin yang tidak merespon ide maupun hal-hal yang ditunjukkan oleh orang lain karena memiliki tingkat kepercayaan diri yang rendah tidak akan dapat merealisasikan keuntungan dari kepemimpinan partisipatif. Konsep karisma didasarkan pada kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Burns dan Bass. *Leader Motivation Pattern* (LMP) menggambarkan

karakteristik pemimpin yang didasarkan pada konsep pencapaian kebutuhan yang dikembangkan oleh David McClelland. *Least Preferred Co-worker* (LPC) digambarkan dalam model kontingensi Fiedler.

Perilaku pemimpin dalam model *kepemimpinan The Fully Articulated Transactional* meliputi *inating structure* (struktur pembuatan inisiatif), *consideration* (perhatian), *leader member exchange* (pertukaran antara pemimpin dan bawahan), dan *task and relationship orientation* atau orientasi hubungan dan tugas (Wagner et al., 1995). Perilaku struktur pembuatan inisiatif dan perhatian didasarkan pada teori perilaku pemimpin yang dikembangkan oleh staf peneliti dari Universitas Ohio. Perilaku yang menunjukkan pertukaran antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada teori pertukaran sosial. Perilaku yang berorientasi pada hubungan dan tugas didasarkan pada kontingensi Fiedler. Gaya pengambilan keputusan yang diidentifikasi dalam model kepemimpinan *The Fully Articulated Transactional* adalah autokratik, konsultatif, partisipatif, dan delegatif yang didasarkan pada studi Iowa. Karakteristik bawahan yang diidentifikasi adalah *competence* (kemampuan), *demographic similarity* (demografi), *maturity* (tingkat kedewasaan), dan *leader member relation* (hubungan antara pemimpin dan anggota). Tingkat kedewasaan bawahan digambarkan dalam model siklus hidup (*life cycle model*) yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, di mana dalam model tersebut tingkat kedewasaan bawahan yang tinggi ditunjukkan dengan adanya gaya pengambilan keputusan partisipatif pemimpin dan tingkat kedewasaan yang rendah ditunjukkan dengan adanya gaya pemimpin yang memberitahu bawahan segala hal yang harus dilakukan. Karakteristik situasi yang ditunjukkan dalam model kepemimpinan *The Fully Articulated Transactional* meliputi *economic conditions* (kondisi ekonomi), *selection systems* (sistem seleksi), *task structure* (struktur tugas), *position power* (kekuatan posisi), *bureaucratic*, dan *entrepreneurial*. Faktor struktur tugas, kekuatan posisi, dan hubungan antara pemimpin dan anggota digambarkan dalam model kontingensi Fiedler. Aspek motivasi merupakan pengembangan dari teori kepemimpinan jalan kecil (*path goal theory*) yang dikembangkan oleh Evans dan House. Motivasi tersebut digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahan melalui perilaku maupun gaya pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan, di mana motivasi tersebut meliputi *valences*, *instrumentality*, *accuracy of role* (peran), *expentancy* (harapan), *equity of reward* (penghargaan). Output dari kelima motivasi tersebut adalah performansi dan kepuasan kerja bawahan.

Karakteristik pemimpin yang menunjukkan karisma digunakan untuk menggambarkan orang yang memiliki kemampuan lebih dan daya tarik pribadi yang kuat (Yukl, 1994). Pemimpin yang berkarisma dapat menyebabkan bawahan memiliki sifat ketergantungan kepadanya dalam hal berinspirasi dan pemberian petunjuk. Berdasarkan konsep tersebut, Bass mengembangkan *Multifactor Questionnaire Leadership* (MLQ) Form I untuk mengidentifikasi faktor karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

Perilaku Pemimpin

Staf peneliti dari Universitas Ohio ini merumuskan bahwa pemimpin memiliki deskripsi perilaku atas dua dimensi, yaitu : struktur pembuatan inisiatif (*inating structure*) dan perhatian (*consideration*) yang diukur dengan menggunakan *Leader Behavior Descriptive Questionnaire* (LBDQ). Struktur inisiatif (*inating structure*) merupakan usaha pemimpin dalam mencapai hal-hal yang telah diorganisasikan dan pendefinisian dalam melakukan pekerjaan (Bare-Oldham, 1999, dan

Blatt, 2001). *Consideration* merupakan tingkat kepercayaan, persahabatan, harga diri, dan hubungan yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan (Bare-Oldham, 1999, dan Blatt, 2001).

2.3 Pertukaran antara Pemimpin dan Anggota (*Leader-member Exchange*)

Leader-member exchange (pertukaran antara pemimpin dan anggota) menggambarkan bagaimana pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda dengan berbagai bawahan (Yukl, 1994). *Leader member exchange* merupakan suatu konstruksi yang mengukur kualitas hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan (Ford dan Greguras, 1999). Dieneslh dan Liden pada tahun 1986 menyatakan bahwa hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota didasarkan pada empat pertukaran yang berbeda yaitu *contribution, loyalty, affect, dan professional respect* (Ford et al., 1999). Untuk menganalisa keempat dimensi pertukaran tersebut digunakan instrumen LMX-MDM (*multidimensional LMX scale*) pada tahun 1998 untuk mengetahui dan memberikan gambaran yang lebih lengkap terhadap keempat dimensi tersebut.

2.4 Teori Kontingensi Fiedler (*Fiedler's Contingency Theory*)

Dalam teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Fiedler, dikemukakan suatu hubungan antara karakteristik pemimpin dengan situasi (Spencer, 2000). Model yang digunakan untuk mendeskripsikan bagaimana situasi menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan pengukuran karakteristik pemimpin adalah *Least Preferred Co-worker (LPC) Score*. LPC tersebut mengindikasikan atribut apakah yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan (Ankersen, 2002). Kriteria nilai yang terdapat di dalam LPC memberikan gambaran reaksi emosional (karakteristik) pemimpin (Spencer, 2000).. *Least Preferred Co-worker Questionnaire* digunakan untuk menentukan apakah seseorang lebih tertarik dalam suatu hubungan personal yang baik dengan para pekerja (disebut juga dengan orientasi hubungan) atau lebih tertarik dalam hal produktifitas yang berorientasi pada tugas (Yukl, 1994).

2.5 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tanggapan seseorang mengenai peran yang dilakukannya dalam pekerjaan dan hubungannya dengan motivasi kerja (Nestor, 2000). Dalam studi kepuasan kerja terhadap akuntan dan ahli teknik (*engineer*) didasarkan pada konsep kepuasan kerja Herzberg. Bare-Oldham (1999) mengemukakan bahwa penelitian tentang kepuasaan kerja digambarkan dalam teori Maslow (1943) dan penelitian Hezberg (1966). Menurut Bare, dalam kepuasan kerja, orang-orang memiliki banyak kebutuhan dan kebutuhan tersebut berasal dari dua keinginan manusia yaitu menghindari kesulitan dan perasaan sakit serta keinginan untuk tumbuh dan berkembang dalam usaha merealisasikan potensinya. Klasifikasi kebutuhan yang diajukan oleh Maslow dibagi dalam lima kategori yaitu fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan fisiologis diantaranya meliputi makanan, air, dan udara. Kebutuhan akan keamanan berpusat pada keamanan ekonomi dan personal. Kebutuhan sosial melibatkan interaksi dengan orang lain dalam membangun suatu hubungan, di mana kebutuhan ini berhubungan dengan persahabatan. Kebutuhan yang keempat yaitu penghargaan melibatkan motivasi dalam mendapatkan kegunaan sebagai seorang individu. Pemimpin dapat memberikan

kesempatan pada bawahan dalam hubungan pencapaian pekerjaan dengan usaha yang diberikan. Aktualisasi diri merupakan tingkat tertinggi dalam kepuasan manusia. Aktualisasi diri tersebut dapat diwujudkan dengan pengembangan diri dan kesempatan pekerjaan yang lebih bagi para pekerja. Para pekerja dapat diberi kesempatan baru maupun tujuan tertentu dalam pekerjaannya. Pemimpin yang efektif memberikan perhatian pada kebutuhan pekerja dengan menciptakan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

Setelah 25 tahun sejak Maslow mengemukakan konsepnya, Herzberg melanjutkan konsep tersebut dan kemudian mengembangkannya (Bare-Oldham, 1999). Dalam teori Herzberg, karakteristik pekerjaan memberikan kontribusi bagi kepuasan kerja. Dalam penelitian Herzberg (1966), dikemukakan teori kepuasan kerja yang dinamakan teori dua faktor. Faktor yang pertama, disebut juga motivator, yaitu aspek dalam pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari perasaan terhadap penghargaan yang diterima, pencapaian tujuan, pengembangan pribadi seseorang, dan pemenuhan harapan (Nestor, 2000). Faktor yang kedua, disebut juga higiene, merupakan aspek pekerjaan seseorang yang menggambarkan tingkat rasa hormat dan perlakuan adil yang diterima bawahan, perasaan saat diberi informasi, sejumlah pengawasan yang diterima, dan kesempatan berpartisipasi dalam menentukan metode, prosedur dan tujuan dalam pekerjaan. Herzberg mengelompokkan faktor motivator tersebut sebagai kepuasan intrinsik dan faktor higiene sebagai kepuasan ekstrinsik. Untuk mengevaluasi kepuasan kerja berdasarkan teori Herzberg tersebut, Allan M. Mohrman; Jr. Robert A. Cooke; dan Susan Albers Mohrmans pada tahun 1977 mendesain suatu alat ukur kepuasan kerja yang disebut *Mohrman-Cooke-Mohrman Job Satisfaction Scale* atau MCMJSS terhadap fakultas ekstensi di Virginia Barat (Nestor, 2000). MCMJSS tersebut mengukur kepuasan kerja intrinsik maupun ekstrinsik yang digambarkan dalam teori motivasi – higiene Herzberg (Blackwood, 2001). Dalam penelitian tersebut, kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat frustrasi pekerja yaitu karena pekerja bekerja lebih keras dan pekerja tersebut akan memiliki tingkat performansi yang semakin meningkat jika merasa puas dengan pekerjaan

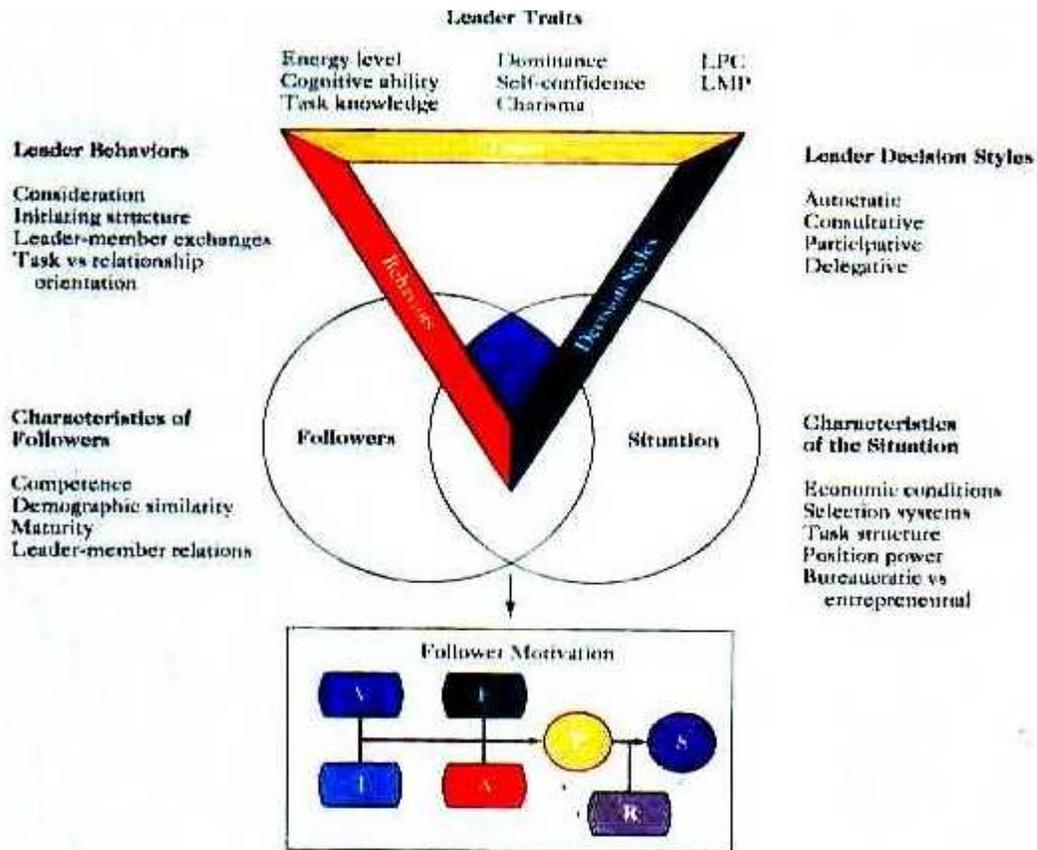
3. Metodologi Penelitian

3.1 Variabel Penelitian

Berdasarkan penelaahan studi pendahuluan, landasan konseptual, dan kajian teoritik yang berkaitan dengan kepemimpinan dan kepuasan kerja maka diperoleh variabel penelitian seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 1. Penjabaran dari setiap variabel penelitian tersebut ditunjukkan oleh Tabel 2.

3.2 Model Penelitian

Dalam Gambar 1 ditunjukkan model kepemimpinan dasar yang digunakan dalam penelitian yaitu model kepemimpinan *The Fully Articulated Transactional*. Model penelitian yang digunakan terhadap sebuah perusahaan yang bergerak pada industri minuman di Jakarta ini diterapkan berdasarkan model kepemimpinan *The Fully Articulated Transactional* namun variabel penelitiannya dibatasi oleh variabel-variabel penelitian yang ditunjukkan oleh Tabel 1.



3.3 Alat Ukur

Instrumen penelitian yang digunakan adalah *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) untuk perilaku *consideration* dan *iniating structure*, *Mohrman-Cooke-Mohrman Job Satisfaction Scales* (MCMJSS) untuk kepuasan kerja, *multidimensional LMX scale* untuk *leader-member exchange*, *contingent reward/punishment questionnaire* untuk *position power*, *Multifactor Leadership Qeuestionnaire* (MLQ) Form 1 untuk karisma, *360 degree peer evaluation* untuk *self confidence*, *LPC qeuestionnaire* untuk *least preferred co-worker*. Instrumen penelitian untuk variabel *leader member relation*, *task structure*, dan *leader decision styles* disusun berdasarkan konsep yang mendukung variabel tersebut. Instrumen tersebut disusun dalam bentuk kuesioner yang kerangka dasarnya ditunjukkan oleh Tabel 2.

Gambar 1. Model Kepemimpinan *The Fully Articulated Transactional*

Tabel 1. Identifikasi Variabel Penelitian

Kekuatan yang mempengaruhi kepemimpinan	Variabel Penelitian	Sub Variabel Penelitian
<i>Situation</i>	<i>Task structure</i>	
	<i>Position power</i>	
<i>Leader</i>	<i>Leader Behavior</i>	<i>Consideration</i>
		<i>Initiating structure</i>
		<i>Leader-member exchange</i>
	<i>Leader traits</i>	<i>Charisma</i>
		<i>Self-confidence</i>
		<i>Least Preferred Co-worker</i>
	<i>Leader decision styles</i>	<i>Autocratic</i>
		<i>Consultative</i>
<i>Participative</i>		
<i>Delegative</i>		
<i>Follower</i>	<i>Demographic similarity</i>	<i>Age</i>
		<i>Gender</i>
		<i>Educational Attainment</i>
		<i>Length of Working</i>
	<i>Leader member relation</i>	
Hasil pengaruh dari <i>leader</i> , <i>follower</i> , dan <i>situation</i>		
<i>Follower motivation</i>	<i>satisfaction</i>	Intrinsic satisfaction
		<i>Extrinsic satisfaction</i>

Tabel 2. Penjabaran Variabel Penelitian

No	Nama Variabel	Nama Sub Variabel	Indikator Pernyataan	Notasi
1.	<i>Follower</i>	<i>Demographic similarity</i>	Jenis kelamin	GEND
			Tingkat usia	AGE
			Tingkat pendidikan	EDCN
			Tingkat lama bekerja	WRK
		<i>Leader Member Relation</i>	Pemberian tanggung jawab yang lebih besar	X1
			Tukar pikiran dalam hal pekerjaan	X2
			Tukar pikiran dalam hal permasalahan organisasi	X3
			Keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan	X4
2.	<i>Situation</i>	<i>Task structure</i>	Pendefinisian pekerjaan dan tanggung jawab dengan jelas.	X5
			Pemberian kebebasan dalam memutuskan suatu cara untuk melaksanakan tugas.	X6
			Solusi masalah yang diperoleh dalam pekerjaan	X7
			Perkiraan hasil pekerjaan	X8
3.	<i>Situation</i>	<i>Position power</i>	Pemberian penghargaan khusus	X9
			Pemberian pujian	X10
			Pemberian komentar	X11
			Pemberian teguran	X12
			Perasaan tidak senang yang ditunjukkan	X13

Tabel 2. Penjabaran Variabel Penelitian (Lanjutan)

4.	<i>Leader traits</i>	<i>Self-confidence</i>	Membuat keputusan pada kondisi darurat.	X14
			Menangani bawahan pada suasana darurat.	X15
			Memegang tanggung jawab sebagai seorang pemimpin	X16
			Menangani resiko	X17
			Menerima tanggung jawab yang lebih besar dari yang telah ditentukan	X18
5.	<i>Leader traits</i>	<i>Charisma</i>	Keberadaan pimpinan membuat bawahan merasa nyaman.	X19
			Pemberian rasa hormat pada pimpinan	X20
			Pemimpin merupakan model untuk dicontoh	X21
			Pemimpin merupakan simbol kesuksesan dan prestasi	X22
			Bawahan mempercayai kemampuan dan keputusan pimpinan	X23
			Bawahan bangga bergaul dengan pimpinan.	X24
			Pemimpin merupakan sumber inspirasi.	X25
			Pimpinan memiliki hal khusus dalam melihat hal penting untuk dipertimbangkan bawahan dalam melakukan pekerjaan.	X26
			Pimpinan menumbuhkan rasa setia bawahan pada atasan.	X27
	<i>Leader traits</i>	<i>Charisma</i>	Pimpinan meningkatkan optimisme bawahan.	X28
			Pimpinan mendorong rasa setia bawahan pada organisasi.	X29
			Bawahan benar-benar mempercayai pimpinan	X30
			Pimpinan mendorong bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan idenya.	X31
			Pimpinan mendorong bawahan untuk mengekspresikan ide dan pendapat	X32
			Pimpinan menumbuhkan sikap saling pengertian pada bawahan.	X33
			Pimpinan memberikan tujuan pekerjaan yang ingin dicapai	X34
			Pimpinan memberikan penjelasan tugas	X35
			Keberadaan pimpinan membuat setiap orang disekitarnya bersemangat dalam melakukan tugas.	X36
5.	<i>Leader traits</i>	<i>Least Preferred o-worker</i>	Menyenangkan - Tidak menyenangkan	X37
			Bersahabat - Tidak bersahabat	X38
			Menolak - Menerima	X39
			Suka menolong - Menghalangi	X40
			Tidak bersemangat - Bersemangat	X41
			Keras - Santai (tenang)	X42
			Jauh - Dekat (hubungan erat)	X43
			Dingin - Ramah	X44
			Bekerja sama - Tidak bekerjasama	X45
			Mendukung - Bermusuhan	X46
			Membosankan - Menarik	X47
			Suka bertengkar - Harmonis	X48
			Percaya diri - Ragu-ragu	X49
			Cakap (trampil) - Tidak trampil	X50
			Murung - Gembira	X51
Terbuka - Berhati-hati	X52			

Tabel 2. Penjabaran Variabel Penelitian (Lanjutan)

6.	<i>Leader Decision Styles</i>	<i>Autocratic</i>	Pemimpin memberitahu apa yang seharusnya dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya tanpa meminta pendapat bawahan.	X53
		<i>Consultative</i>	Pemimpin membicarakan sesuatu hal dan meminta pendapat bawahan.	X54
		<i>Participative</i>	Pemimpin membicarakan sesuatu hal, meminta pendapat, dan membuat keputusan bersama-sama dengan bawahan.	X55
		<i>Delegative</i>	Bawahan membuat keputusan sendiri dalam kondisi tertentu.	X56
7.	<i>Leader Behavior</i>	<i>Consideration</i>	Pimpinan bermurah hati	X57
			Pimpinan melakukan hal kecil yang menyenangkan bawahan	X58
			Pimpinan bertindak sebagai pemimpin.	X59
			Pimpinan mudah dipahami.	X60
			Pimpinan mencari waktu luang untuk mendengarkan masalah bawahan	X61
			Pimpinan menjaga informasi bawahan	X62
			Pimpinan mencarikan kesejahteraan bagi bawahan	X63
			Pimpinan merupakan pembicara aktif.	X64
			Pimpinan menolak menjelaskan tindakannya	X65
			Pimpinan bertindak tanpa berunding dengan bawahan	X66
			Pimpinan mendorong tindakan bawahan	X67
			Pimpinan memperlakukan bawahan sama dengan dirinya.	X68
			Pimpinan melakukan perubahan dalam pekerjaan.	X69
			Pimpinan bersahabat dan mudah didekati.	X70
			Pimpinan membuat bawahan merasa mudah jika berbicara dengannya.	X71
			Pimpinan berbicara sebagai wakil organisasi.	X72
			Pimpinan memasukkan pendapat bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan.	X73
Pimpinan mengizinkan bawahan mengambil alih kepemimpinannya	X74			
Pimpinan membuat atasannya bertindak demi kesejahteraan setiap orang.	X75			
Pemimpin meminta persetujuan bawahan dalam memutuskan hal penting.	X76			
8.	<i>Leader Behavior</i>	<i>Iniating Structure</i>	Pimpinan menjelaskan sikapnya dalam menangani pekerjaan	X77
			Pimpinan mencoba ide barunya bersama dengan bawahan	X78
			Pimpinan meminta bawahan untuk melakukan pekerjaan sesegera mungkin	X79
			Pimpinan mengkritik pekerjaan bawahan	X80
			Pimpinan memperhatikan kemajuan perubahan dalam pekerjaan.	X81
			Pimpinan berbicara tentang sesuatu hal tanpa mengizinkan bawahan bertanya.	X82
			Pimpinan memberikan tugas khusus	X83
			Pimpinan memberikan jadwal pekerjaan	X84
			Pimpinan menekankan bawahan untuk melaksanakan tugas sesuai batas waktu	X85
			Pimpinan menjaga informasi bawahan.	X86

Tabel 2. Penjabaran Variabel Penelitian (Lanjutan)

8.	Leader Behavior	Initiating Structure	Pimpinan mendorong bawahan menggunakan prosedur yang sama	X87
			Pimpinan memperoleh hal yang dimintanya dari atasan	X88
			Pimpinan meyakinkan bawahan untuk memahami peran sertanya	X89
			Pimpinan meminta bawahan untuk mengikuti peraturan	X90
			Pimpinan gagal dalam mengambil tindakan yang diperlukan.	X91
			Pimpinan mengizinkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan pimpinan	X92
			Pimpinan mendorong bawahan untuk meningkatkan usahanya.	X93
			Pimpinan menjaga terkoordinasinya pekerjaan	X94
			Pimpinan mendorong kerja sama tim.	X95
			Pemimpin memelihara standar pelaksanaan tugas	X96
			9.	Leader Behavior
Pimpinan dapat dijadikan teman dan baik.	X98			
Bawahan senang bekerja sama dengan pimpinan	X99			
Pimpinan mempertahankan keputusan bawahan	X100			
Pimpinan melindungi bawahan yang berselisih	X101			
Pimpinan melindungi bawahan yang membuat kesalahan.	X102			
Bawahan memberikan dukungan dan tenaga pada pimpinan	X103			
Bawahan berusaha membantu pemimpin dalam mencapai tujuan pekerjaan.	X104			
Bawahan tidak memikirkan usaha keras yang dilakukan bagi pemimpin.	X105			
Bawahan terkesan dengan pengetahuan pimpinan	X106			
Bawahan menghargai kemampuan pimpinan	X107			
Bawahan terkesan dengan ketrampilan pimpinan saya.	X108			
10.	<i>Satisfaction</i>	<i>Intrinsic satisfaction</i>	Rasa harga diri yang diperoleh dalam pekerjaan	X109
			Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan	X110
			Perasaan pada ketrampilan yang dimanfaatkan dalam pekerjaan.	X111
			Perasaan pada pekerjaan sekarang	X112
		<i>Extrinsic Satisfaction</i>	Sejumlah perlakuan adil dan rasa hormat yang diterima	X113
			Perasaan saat diberi informasi dalam pekerjaan	X114
			Banyaknya pengawasan yang diterima.	X115
			Kesempatan berpartisipasi dalam menentukan prosedur, metode, dan tujuan.	X116

3.4 Teknik Pengolahan Data

Data dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan paket program SPSS Version 6. Pengolahan data memerlukan dua metode analisis multivariat yaitu metode analisis faktor dan analisis regresi berganda. Metode analisis faktor digunakan untuk mengidentifikasi faktor kepemimpinan yang dimanifestasikan ke dalam variabel baru yang merepresentasikan keterkaitan antar faktor kepemimpinan. Hasil dari analisis faktor digunakan untuk analisis regresi berganda agar dapat menentukan hubungan antara kepuasan kerja dan faktor kepemimpinan yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja bawahan.

4. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengumpulan data dilakukan terhadap seluruh responden sebanyak 65 orang di departemen produksi yang didukung dengan wawancara. Hasil pengolahan analisis faktor untuk setiap variabel penelitian yang valid ditunjukkan oleh Tabel 3 dan hasil analisis regresi berganda ditunjukkan oleh Tabel 4.

Dari tabel 3 dapat diketahui bahwa variabel yang tidak tercakup dalam tujuh faktor baru adalah X13, X14, X51, X80, X82, X87, X90 dan X107. Kedelapan variabel ini dan tujuh faktor baru kemudian mengalami analisis regresi berganda bersama-sama dengan variabel kepuasan kerja. Hasil dari variabel kepemimpinan yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh Tabel 4.

Tabel 3. Hasil Analisis Faktor

Faktor 1		Faktor 2		Faktor 3		Faktor 4		Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7
X37	X61	X1	X49	X16	X64	X5	X55	X20	X9	X15
X38	X68	X2	X50	X17	X70	X6	X56	X25	X10	X21
X39	X73	X3	X81	X18	X71	X7	X66	X62	X12	X22
X40	X83	X4	X85	X19	X100	X8	X106	X74	X77	
X42	X91	X26	X93	X23	X101	X54	X108	X98	X88	
X43	X103	X46	X94	X63	X102			X99	X97	
X45	X104	X47	X96							
X58	X105	X48								
X60										

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.963	6.273		2.545	.014
	faktor 1	4.827	.583	.586	8.279	.000
	faktor 2	2.499	.576	.303	4.340	.000
	faktor 3	-1.264	.577	-.153	-2.192	.033
	faktor 4	3.116	.601	.378	5.184	.000
	faktor 5	1.266	.576	.154	2.198	.032
	X107	4.061	1.505	.199	2.698	.009

a. Dependent Variable: satisfaction

Berdasarkan Tabel 4, dapat digambarkan persamaan regresi yang diperoleh, yaitu seperti di bawah ini.

$$Y = 15,963 + (4,827 \text{ faktor 1}) + (2,499 \text{ faktor 2}) - (1,264 \text{ faktor 3}) \\ + (3,116 \text{ faktor 4}) + (1,266 \text{ faktor 5}) + (4,061 \text{ X107})$$

5. Pembahasan

Dari hasil analisis faktor telah dapat diidentifikasi tujuh faktor baru yang mempresentasikan variabel-variabel kepemimpinan. Berdasarkan karakteristik variabel kepemimpinan yang masuk ke dalam masing-masing faktor seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 3, maka faktor 1 dapat diberi nama *idealized influence* (pengaruh yang dimiliki pimpinan pada bawahan), faktor 2 adalah *participative goal setting* (kesempatan berpartisipasi dalam mencapai tujuan pekerjaan), faktor 3 adalah *social identification*, faktor 4 adalah *condition of task execution* (kondisi pelaksanaan pekerjaan), faktor 5 adalah *personal identification* (sikap ketergantungan bawahan pada pimpinan), faktor 6 adalah *instrumental compliance* (seperangkat alat yang mampu memotivasi bawahan untuk berusaha lebih), dan faktor 7 adalah *inspirational motivation* (pimpinan memotivasi bawahan untuk berinspirasi). Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dapat diketahui bahwa meningkatnya kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh :

◆ Meningkatkan faktor *idealized influence*

Kepuasan bawahan akan semakin meningkat jika *leader* memiliki karakter yang menyenangkan, mudah menerima hasil pekerjaan, bersahabat, suka menolong, tidak terlalu keras dalam memberikan instruksi pekerjaan, bekerja sama, mampu melakukan suatu hal kecil yang menyenangkan, memiliki waktu luang untuk mendengarkan masalah bawahan, mendorong tindakan yang dilakukan bawahan, memperlakukan bawahan sama seperti dirinya sendiri, memasukkan pendapat bawahan dalam melakukan pekerjaan, dan memberi tugas khusus pada bawahan. Hal ini dapat dikarenakan bawahan merasakan adanya pengaruh kepribadian *leader* yang melekat pada dirinya. Selain kepuasan mereka semakin meningkat, *leader* juga akan lebih mudah dalam mempengaruhi bawahan melakukan pekerjaan seperti yang diharapkan.

Bawahan akan semakin merasa puas karena merasa semakin mudah dalam memahami apa yang diharapkan *leader* darinya. Tapi, jika *leader* gagal dalam mengambil tindakan yang diperlukan maka kepuasan kerja bawahan akan semakin menurun karena yang menerima dampak dari kegagalan tersebut tidak hanya *leader* tapi juga bawahan. Bawahan mungkin menerima dampak yang lebih besar dibandingkan *leader* sehingga jika kegagalan terjadi, akan dapat menurunkan kepercayaan bawahan pada *leader*. Jika kegagalan itu mampu diatasi *leader* dengan secepat dan sebisa mungkin maka bawahan akan semakin merasa puas dan tidak akan keberatan untuk memberikan dukungan tenaga dan pikiran yang lebih pada *leader*.

◆ Meningkatkan faktor kesempatan berpartisipasi dalam mencapai tujuan pekerjaan (*participative goal setting*)

Bawahan akan semakin puas jika menerima suatu tanggung jawab lebih dari yang seharusnya, dapat bertukar pikiran dengan *leader* ketika menerima pekerjaan dan menyelesaikan suatu permasalahan organisasi bahkan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini mengindikasikan bahwa bawahan cenderung akan semakin puas apabila *leader* memberikan kepercayaan yang lebih kepada dirinya dalam melakukan pekerjaan. Ada suatu kecenderungan bahwa kepercayaan yang diberikan *leader* tersebut merupakan salah satu

bentuk dukungan yang diberikan padanya. Hal ini menjadikan bawahan merasa menerima perhatian yang lebih dan merasa semakin puas ketika *leader* mampu melihat hal-hal kecil yang memang benar-benar perlu mereka pertimbangkan. Bawahan cenderung merasa puas karena *leader* dianggap sebagai seseorang sosok yang menarik karena dapat memberikan perhatian terhadap segala perubahan kemajuan pekerjaan yang mereka lakukan apalagi jika *leader* menekankan bawahan untuk melakukan pekerjaan sesuai target. Perhatian yang diberikan *leader* dengan menjaga terkoordinasinya pelaksanaan pekerjaan akan menjadikan bawahan semakin merasa puas dan berusaha meningkatkan hasil pekerjaan yang dilakukan.

◆ Menurunnya faktor *social identification* (Identifikasi sosial)

Jika *leader* memegang tanggung jawab tidak sekedar mengandalkan emosinya maka kepuasan kerja bawahan akan semakin meningkat. Hal ini dapat dikarenakan bahwa bawahan cenderung lebih menerapkan rasio ketika menyelesaikan suatu hal dibandingkan hanya mengedepankan emosi sesaat. Keberadaan *leader* di lantai produksi justru menjadikan bawahan merasa kurang puas apalagi ketika *leader* berusaha mencarikan kesejahteraan bagi mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa bawahan kurang menyukai pengawasan yang ketat yang diberikan *leader* namun justru kemungkinan besar lebih merasa lebih puas jika *leader* mampu memberikan informasi ataupun bertukar pikiran ide ketika melakukan pekerjaan dan tidak hanya sekedar memberikan pujian ataupun kritikan. Bawahan juga lebih merasa puas jika mampu mendapatkan kesejahteraan atas jerih payah mereka sendiri. Bawahan cenderung merasa lebih puas jika mampu menyelesaikan masalah dengan kemampuannya sendiri dan tidak hanya mengandalkan keberadaan *leader* sebagai wujud antisipasi di kemudian harinya.

◆ Meningkatkan faktor kondisi pelaksanaan pekerjaan (*Condition of Task Executing*)

Bawahan akan semakin merasa puas jika *leader* mendefinisikan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan dengan jelas, memberikan kebebasan pada mereka dalam memutuskan suatu cara untuk melaksanakan tugas, menemukan banyak solusi masalah dalam pekerjaan yang diberikan oleh *leader*, dan dapat melihat hasil pekerjaan yang diberikan oleh *leader* secara sepiantas. Dengan tanggung jawab yang diberikan se jelas mungkin, bawahan akan merasa semakin puas karena lebih memudahkan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan apalagi jika diberi kebebasan dalam menentukan metode penyelesaian kerja. Artinya, ide yang dimiliki bawahan tidak dibatasi dan akan mambantu mereka dalam mendapatkan alternatif penyelesaian masalah sehingga kemungkinan besar bawahan sepiantas dapat melihat hasil pekerjaannya. Hal ini menjadikan bawahan semakin merasa puas dengan kemampuan yang dimilikinya. *Leader* yang cenderung menerapkan gaya pengambilan keputusan konsultatif, partisipatif, dan delegatif juga akan lebih meningkatkan kepuasan kerja bawahan. Artinya, bawahan kurang menyukai karakter *leader* yang lebih mengedepankan otoritasnya Bawahan akan berusaha mencoba melakukan pengambilan keputusan yang selain dapat menghindarkan dirinya dari penyimpangan kerja juga dapat memberikan ide-ide yang dimilikinya. Dari ketiga gaya pengambilan keputusan itulah, bawahan dapat mengambil suatu kesan terhadap pengetahuan dan kemampuan *leader*.

◆ Meningkatkan faktor identifikasi pribadi (*personal identification*)

Bawahan akan semakin merasa puas jika *leader* mampu berperan sebagai sumber inspirasi dan seorang teman yang dapat diajak bekerjasama. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan berusaha menghindari kondisi yang tertekan dan mereka akan semakin puas jika *leader* mampu berperan sebagai sosok yang dapat menumbuhkan ide-ide yang dimilikinya. Ada suatu indikasi bahwa bawahan akan cenderung merasa semakin puas jika *leader* tidak hanya memainkan posisi formalitasnya sebagai *leader* tapi juga sebagai seorang pribadi yang mengedepankan hubungan dengan bawahan dalam melakukan pekerjaan.

◆ Meningkatkan faktor rasa hormat terhadap pengetahuan dan kemampuan *leader* (*respect of task's knowledge and ability*)

Jika *leader* benar-benar mampu menunjukkan pengetahuan dan kemampuannya dalam menangani pekerjaan maka bawahan akan semakin puas dan kemungkinan mereka semakin menghargai kapabilitas *leader*. Hal ini mengindikasikan bahwa bawahan cenderung akan semakin merasa puas jika dalam melakukan pekerjaan, *leader* tidak hanya mengandalkan kemampuan bawahan tetapi juga mampu menunjukkan hal-hal tertentu yang mungkin belum mereka pahami. Hal ini menjadikan bawahan memiliki suatu anggapan bahwa *leader* memang benar-benar pantas memegang tanggung jawab sebagai seorang *leader* dan tidak berusaha lari dari tanggung jawab tapi dapat mempertahankan posisinya sebagai perwujudan dari suatu tim kerja.

6. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa : meningkatnya kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh enam faktor kepemimpinan yaitu meningkatnya faktor *idealized influence, participative goal setting, condition of task executing, personal identification, respect of task's knowledge and ability* serta menurunnya faktor *social identification*.

Daftar Pustaka

- Ankersen, C. (2002). Leading Individuals and Collectives : Perspectives and Challenges. *Journal of Management Research*.
- As'ad, M. (1999). *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty
- Bare-Oldham, M. K. (1999). *An Examination of The Perceived Leadership Styles of Kentucky Public School Principals As Determinants of Teacher Job Satisfaction*, Doctoral Dissertation, Morgoantown, West Virginia.
- Blackwood, N. A. (2001). *A Study of The Relationship Between Characteristics of Faculty members In west Virginia Colleges and Their Level of Implementation of Information Technology*. Doctoral dissertation, West Virginia University, Morgantown, West Virginia.
- Blatt, A. D. (2002). *A Study to Determine the Relationship Between the Leadership styles of Career Technical Directors and school Climate as Perceived by teachers*. Doctoral dissertation, West Virginia University, Morgantown, West Virginia.

- Ford, M. J., & Greguras, J. G. (1999). An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader Member Exchange. *Journal of Leadership*.
- Kark, R., & Shamir, B. (2000). Untangling Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Identification, Independence, and Empowerment. *Journal of Management for Science and Engineering*.
- Nestor, I. P. (2000). The Relationship Between Tenure and Non-Tenure Track Status of Extension Faculty and Job Satisfaction. *Journal of Management Research*, 38 (4).
- Spencer, E. (2000). Leadership Models and Theories: A Brief Overview. *Journal of Management for Science and Engineering*.
- Wagner III, A. J., & Hollenbeck, R. J. (1995). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*. 3th edition. New Jersey ; Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs