

**MENINGKATKAN KEEFEKTIFAN PEMIMPIN GUNA MENINGKATKAN
KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI DINAS PENDIDIKAN
PROPINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Hesti Widi Astuti

ABSTRACT

This is watchfulness done at province education official, where does population administration, program build area, educational incredible and junior school , intermediate educational, high school, educational informal school, functional group. data collecting technique is done with interview and distribution quesioneer.

Variable used in watchfulness that is leader effectiveness variable (connection leaderhsip-anggota, position power, task structure) and employee work satisfaction variable.

Conclusion in this watchfulness, follow leadership: leader effectiveness at province education official mey good; while follow employee: based on watchfulness result shows that at province education official mey has leader less effective. watchfulness result shows that value mean work satisfaction variable ranges from 2,9655 until 3,8793. value show that in general respondent feels work satisfaction enough, but not yet optimal. score lpc follow employee enough, with value mean 3,1724 until 3,5862.

Keyword : leader effectiveness, work satisfaction.

I. PENDAHULUAN

Dalam usahanya yang semakin maju dan berkembang, organisasi akan mempunyai banyak tantangan, salah satunya adalah bagaimana organisasi dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Salah satu faktor kepuasan kerja karyawan adalah dengan adanya pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif merupakan salah satu faktor penting yang langsung mempengaruhi pola kerja karyawan dimana nantinya timbul menjadi kepuasan kerja yang akhirnya terlihat pada hasil kerja yang diberikan karyawan terhadap organisasi.

Menurut Tiffin (Aryanti, 2003: 68), kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Sedangkan menurut Blum (Aryanti, 2003 : 68), kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaannya, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Menurut Harold E. Burt (Aryanti, 2003:69), faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu: 1)Faktor individu, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu kerja, jenis kelamin. 2)Faktor hubungan antar karyawan, antara lain hubungan antara manajer dengan karyawan faktor fisik dan kondisi kerja hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja. 3)Faktor-faktor luar (*ekstern*) yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan/*training* dan sebagainya. Dengan melihat faktor-faktor kepuasan kerja di atas, salah satu faktor yaitu hubungan antara manajer dengan karyawan. Di sini dapat diartikan bahwa dengan adanya hubungan yang baik antara manajer dan karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan baik dan sebaliknya. Dengan kata lain, pemimpin sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Para ilmuwan perilaku (*behavioral scientists*) telah mencoba untuk menemukan ciri-ciri, kemampuan-kemampuan, perilaku-perilaku, sumber-sumber kekuasaan, atau aspek-aspek apa saja dari situasi tersebut yang menentukan sejauh mana seorang pemimpin mampu mempengaruhi para pengikutnya dan mencapai sasaran-sasaran kelompok. Alasan mengapa orang-orang tertentu timbul sebagai pemimpin dan determinan dari cara seseorang bertindak merupakan pertanyaan-pertanyaan penting lainnya yang telah diteliti, namun perhatian yang paling dominan adalah mengenai efektifitas kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah perilaku seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhill & Coons dalam Yulk, 1998 : 2). Sedangkan menurut Rauch & Behling (1984 dalam Yulk, 1998 : 2), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan. Ukuran yang biasanya digunakan mengenai efektifitas pemimpin adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya. Di dalam beberapa hal, ukuran-ukuran yang objektif tentang kinerja atau pencapaian tujuan

sudah tersedia, seperti misalnya laba, margin laba, pangsa pasar dan sebagainya. Di dalam hal-hal lain, penilaian yang subjektif mengenai efektifitas diperoleh dari atasan pemimpin, teman sejawatnya, atau dari para bawahannya. Sikap dari para pengikut terhadap pemimpin tersebut adalah indikator umum lain dari efektifitas seorang pemimpin.

Kriteria yang ditekankan dalam banyak penelitian mengenai efektifitas kepemimpinan (misal, kepuasan dan kinerja bawahan) mencerminkan sebuah konsep mengenai kepemimpinan sebagai sesuatu yang dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi sikap dan motivasi dari para pengikut secara individual. Kepemimpinan adalah sebuah kelompok maupun sebuah proses organisasi. Salah satu jalan untuk mengevaluasi kepemimpinan adalah dalam kaitannya dengan kontribusinya terhadap efektifitas menyeluruh dari sebuah kelompok atau organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya meningkatkan kepemimpinan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY, faktor-faktor apa saja di Dinas Pendidikan Propinsi DIY yang dapat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY, solusi seperti apa guna meningkatkan kepuasan kerja di Dinas Pendidikan Propinsi DIY. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi upaya meningkatkan kepemimpinan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY, mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY, merumuskan solusi guna meningkatkan kepuasan kerja di Dinas Pendidikan Propinsi DIY, mengetahui pengaruh antara faktor-faktor keefektifan pemimpin (hubungan pemimpin-anggota, *position power*, struktur tugas) secara serempak dan individual terhadap kepuasan kerja karyawan.

II. LANDASAN TEORI

a. Kepemimpinan

Tannenbaum, Weschler, dan Messarik dalam Dharma, (2002:99) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi, pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu. Liang Gie merumuskan efektifitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek (akibat) yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka perbuatan tersebut dapat dinyatakan efektif kalau menimbulkan akibat/mencapai maksud sebagaimana yang dikehendaki (Gie, 1982 : 88). Ada lima buah teori tentang kepemimpinan, yaitu **a) Teori Kepemimpinan *Path-Goal (Jalan-Tujuan)*** adalah dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha para bawahannya tergantung kepada aspek-aspek situasi, termasuk karakteristik tugas serta karakteristik bawahan. **2) Teori Tentang Substitusi Kepemimpinan**, Kerr &

Jermier (Yulk, 1998 : 245) telah mengembangkan sebuah model untuk mengidentifikasi aspek-aspek situasi yang mengurangi pentingnya kepemimpinan bagi para manajer dan para pemimpin formal lainnya. **3) Teori *Multiple Linkage*** (Yulk, 1998 : 249) dibangun atas dasar model-model kepemimpinan dan efektivitas kelompok yang sebelumnya. Fokus dari model tersebut adalah pada efek-efek dari interaksi dari perilaku manajerial dan variabel-variabel situasional mengenai kinerja dari unit kerja dari manajer tersebut. **4) *LPC Contingency Theory*** dari Fiedler (1964, 1967 dalam Yulk, 1998 : 251) menjelaskan bagaimana situasi melunakkan hubungan antara ciri-ciri dari pemimpin dengan efektifitas untuk memprediksi efektifitas kepemimpinan dari suatu pengukuran ciri yang disebut *the least preferred coworker (LPC) score*. Skor LPC tersebut ditentukan dengan menanya kepada seorang pemimpin untuk memikirkan mengenai semua kerabat kerja dari masa lalu dan yang sekarang, memilih dengan siapa ia paling tidak dapat bekerja sama, dan menilai orang tersebut berdasarkan sejumlah skala *bipolar adjective*. **5) Teori-teori Kognitif** menguji kondisi-kondisi yang di bawah kondisi-kondisi ini sumber-sumber kognitif, seperti inteligensi serta pengalaman berhubungan dengan kinerja kelompok. Menurut teori sumber-sumber kognitif, kinerja sebuah kelompok dari seorang pemimpin ditentukan oleh suatu interaksi yang kompleks antara dua buah ciri pemimpin (inteligensia dan pengalaman).

b. Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2004 : 475), kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauhnya pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Faktor-faktor Kepuasan Kerja menurut Robbins (1996 : 181), ada lima faktor yang dapat mendorong kepuasan kerja, yaitu **1)** kerja yang secara mental menantang, karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. **2)** Ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja di lokasi yang diinginkan atau pada pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam pekerjaan yang mereka lakukan dan

jam kerja. Tetapi kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; lebih penting lagi adalah persepsi keadilan. Sama halnya pula, karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggungjawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka. **3)** Kondisi kerja yang mendukung, karyawan akan peduli dengan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, keributan, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai. **4)** Rekan sekerja yang mendukung, orang-orang yang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi mereka. **5)** Kesesuaian antara kepribadian-pekerjaan, kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan pekerjaan akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Pada hakikat logikanya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka guna mencapai kesuksesan dalam bekerja.

III. METODE PENELITIAN

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini mencakup variabel keefektifan pemimpin sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen.

1. Definisi Operasional Variabel

Peneliti mendefinisikan variabel-variabel tersebut sebagai berikut:

- a. Variabel Keefektifan pemimpin adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran/tujuan yang telah ditetapkan (Handyaningrat, 1994 : 16). Keefektifan pemimpin diukur dengan kuesioner LPC, yaitu kuesioner identifikasi sifat pemimpin yang paling tidak dapat diajak kerjasama. Terdiri dari enam (6) item

- pertanyaan yang disesuaikan dengan penelitian, diadopsi dari Fiedler dalam Triasari (2004).
- b. Hubungan pemimpin-anggota: sejauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas dari para bawahan, dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu (Yulk, 1998 : 258). Dalam penelitian ini hubungan pemimpin-anggota diukur dengan kuesioner *Group Atmospher Scale* (GAS). Terdiri dari empat (4) item pertanyaan (misal, karyawan berada dalam suasana persahabatan) yang disesuaikan dengan penelitian, diadopsi dari Ivancevich dalam Triasari (2004).
 - c. *Position power*: sejauh mana seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk mengevaluasi kinerja para bawahan dan mengurus imbalan-imbalan dan hukuman (Yulk, 1998 : 258). Dalam penelitian ini *position power* diukur dengan menggunakan kuesioner *Power Position Scale* (PPS). Terdiri dari empat (4) item pertanyaan (misal, apakah ada uraian tugas yang jelas yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan) yang disesuaikan dengan penelitian, diadopsi dari Ivancevich dalam Triasari (2004).
 - d. Struktur tugas: sejauh mana terdapat prosedur-prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas, suatu penjelasan mendetail dari produk jadi atau jasa tersebut, dan indikator-indikator objektif tentang bagaimana tugas itu dilakukan (Yulk, 1998 : 258). Dalam penelitian ini struktur tugas diukur dengan menggunakan kuesioner *Task Structure Scale* (TSS). Terdiri dari tujuh (7) item pertanyaan (misal, dapatkah pemimpin secara langsung memberikan penghargaan kepada karyawan) yang disesuaikan dengan penelitian, diadopsi dari Ivancevich dalam Triasari (2004).
 - e. Variabel kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 1996 : 179). Dalam penelitian ini variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan kuesioner *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Terdiri dari 15 (lima belas) item pertanyaan. Variabel ini diukur berdasar persepsi responden terhadap lima (5) dimensi variabel yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, kesesuaian antara kepribadian-pekerjaan. Untuk mengukur kelima dimensi tersebut digunakan tiga (3) item pertanyaan untuk dimensi kerja yang secara mental menantang (misal, kesempatan untuk melakukan sesuatu yang “berbeda” dari waktu ke waktu), tiga (3) item pertanyaan untuk dimensi ganjaran yang pantas (misal, penghargaan yang saya peroleh atas pekerjaan yang berhasil saya selesaikan selama ini), tiga (3) item pertanyaan untuk dimensi kondisi kerja yang mendukung (misal, kondisi dan suasana tempat kerja saya), tiga (3) item pertanyaan untuk dimensi rekan sekerja yang mendukung (misal, kerjasama antara rekan sekerja dalam melakukan pekerjaannya), tiga (3) item pertanyaan untuk dimensi kesesuaian

kepribadian-pekerjaan (misal, pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan kepribadian) yang disesuaikan dengan penelitian, diadopsi dari Weiss et al, Astuti dalam Anwar & Wahyuningsih (2005).

2. Populasi

Dalam penelitian ini diambil elemen-elemen populasi, yaitu tata usaha, bidang bina program, bidang pendidikan luar biasa dan pendidikan dasar, bidang pendidikan menengah, bidang pendidikan tinggi, bidang pendidikan luar sekolah, kelompok jabatan fungsional.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner.

IV. ANALISA DAN PEMBAHASAN

1. Pengujian Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

| No | Variabel | Signifikasi | Kriteria |
|----|----------------------------------|-------------|----------|
| 1 | Hub. pemimpin-anggota (karyawan) | 0,001 | Valid |
| 2 | Hub. pemimpin-anggota (karyawan) | 0,000 | Valid |
| 3 | Hub. pemimpin-anggota (karyawan) | 0,000 | Valid |
| 4 | Hub. pemimpin-anggota (karyawan) | 0,000 | Valid |
| 5 | <i>Position power</i> | 0,001 | Valid |
| 6 | <i>Position power</i> | 0,000 | Valid |
| 7 | <i>Position power</i> | 0,000 | Valid |
| 8 | <i>Position power</i> | 0,000 | Valid |
| 9 | <i>Position power</i> | 0,000 | Valid |
| 10 | <i>Position power</i> | 0,000 | Valid |
| 11 | Struktur tugas | 0,000 | Valid |
| 12 | Struktur tugas | 0,000 | Valid |
| 13 | Struktur tugas | 0,000 | Valid |
| 14 | Struktur tugas | 0,000 | Valid |
| 15 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 16 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 17 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 18 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 19 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 20 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 21 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 22 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 23 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 24 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |

| No | Variabel | Signifikasi | Kriteria |
|----|----------------|-------------|----------|
| 25 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 26 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 27 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 28 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |
| 29 | Kepuasan Kerja | 0,000 | Valid |

Sumber: Hasil uji validitas

Dalam penelitian ini untuk mengukur validitas digunakan metode *Korelasi Pearson Moment*. Uji validitas dengan metode ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh pada masing-masing butir dengan skor total dari keseluruhan butir/item.

2. Pengujian Reliabilits

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

| No | Variabel | Alpha | Kriteria |
|----|---|--------|----------|
| 1 | Hubungan pemimpin-anggota (karyawan) (X1) | 0,5140 | Reliabel |
| 2 | <i>Position power</i> (X2) | 0,5108 | Reliabel |
| 3 | Struktur tugas (X3) | 0,6302 | Reliabel |
| 4 | Kepuasan Kerja (Y) | 0,8318 | Reliabel |

Sumber: Hasil uji reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas tabel 4. 2 di atas, menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang ditetapkan adalah sebesar 5% atau 0,05 artinya apabila alpha kurang 0,05 maka instrumen yang digunakan tidak reliabel dan apabila alpha lebih atau sama dengan 0,05 maka instrumen yang digunakan reliabel.

3. Statistik Deskriptif

Tabel 3. Statistik Deskriptif

| Item Pertanyaan | N | Min. | Max. | Mean |
|--|------------|--------------|--------------|----------------|
| Hubungan pemimpin-anggota | 116 | 3,00 | 5,00 | 4,5345 |
| Hubungan pemimpin-anggota | 116 | 2,00 | 5,00 | 3,3966 |
| Hubungan pemimpin-anggota | 116 | 2,00 | 5,00 | 3,4828 |
| Hubungan pemimpin-anggota | 116 | 1,00 | 5,00 | 2,6552 |
| Total Hubungan pemimpin-anggota | 116 | 8,00 | 20,00 | 14,0691 |
| <i>Position power</i> | 116 | 3,00 | 5,00 | 4,4138 |
| <i>Position power</i> | 116 | 3,00 | 5,00 | 4,0517 |
| <i>Position power</i> | 116 | 2,00 | 5,00 | 3,7414 |
| <i>Position power</i> | 116 | 2,00 | 5,00 | 3,6034 |
| <i>Position power</i> | 116 | 1,00 | 5,00 | 2,8448 |
| <i>Position power</i> | 116 | 1,00 | 4,00 | 1,9741 |
| Total <i>Position power</i> | 116 | 12,00 | 29,00 | 20,6292 |
| Struktur tugas | 116 | 1,00 | 5,00 | 4,1379 |
| Struktur tugas | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,8534 |
| Struktur tugas | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,4741 |
| Struktur tugas | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,5948 |
| Total Struktur tugas | 116 | 4,00 | 20,00 | 15,0602 |

| Item Pertanyaan | N | Min. | Max. | Mean |
|---------------------------|------------|--------------|--------------|----------------|
| Kepuasan Kerja | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,1552 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,1897 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,4741 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,1897 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,2931 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 1,00 | 5,00 | 2,9655 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,5431 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,3707 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,5345 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 2,00 | 5,00 | 3,6810 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,7328 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 2,00 | 5,00 | 3,8793 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 2,00 | 5,00 | 3,5948 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 2,00 | 5,00 | 3,5259 |
| Kepuasan Kerja | 116 | 1,00 | 5,00 | 3,6121 |
| Total Kep.Kerja | 116 | 19,00 | 75,00 | 51,7415 |
| Valid N (listwise) | 116 | | | |

Sumber: Hasil analisis deskriptif

Secara lebih rinci tabel di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut : *Mean* keefektifan pemimpin berkisar antara 3,1724 sampai 3,5862. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden merasakan keefektifan pemimpin cukup, namun belum optimal. Untuk variabel keefektifan pemimpin dari dimensi hubungan pemimpin-anggota (karyawan), satu item pertanyaan memperoleh nilai rata-rata 4,5345 yang mencerminkan bahwa rata-rata karyawan selalu dapat bekerjasama dengan pemimpin dalam menerima tugas yang harus dilaksanakan. Sedang untuk item pertanyaan tentang karyawan memberi pertolongan yang besar dalam melaksanakan tugas pemimpin, karyawan berada dalam suasana persahabatan, dan karyawan dapat bekerjasama dengan pemimpin dalam melaksanakan tugas dinilai responden antara hubungan yang kurang baik sampai hubungan yang cukup baik dengan *mean* yang berkisar 2,6552 sampai 3,4828 dari skala 1-5. *Mean* untuk item pertanyaan dimensi *position power* (kuasa posisi) rata-rata responden menilai pemimpin mereka dapat secara langsung memberikan peringatan/himbauan kepada karyawan, pemimpin mereka dapat secara langsung memberikan penghargaan kepada karyawan. Ini dicerminkan oleh nilai *mean* untuk item-item pertanyaan tersebut yang berkisar antara 4,05171 sampai 4,4138 dari skala 1-5. Sedangkan untuk item pertanyaan pemimpin memberi usulan dengan rekomendasi kepada kepala dinas untuk memberi penghargaan kepada karyawan, pemimpin memberi usulan dengan rekomendasi kepada kepala dinas untuk memberi sanksi kepada karyawan, pemimpin secara langsung memecat karyawan, dengan rekomendasi dari kepala dinas memecat karyawan dinilai responden antara kurang berkuasa sampai cukup berkuasa. Ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata dari item pertanyaan tersebut yang berkisar antara 1,9741 sampai 3,7414. Satu pertanyaan untuk dimensi struktur tugas

memperoleh nilai rata-rata 4,1379 yang mencerminkan bahwa rata-rata ada uraian tugas yang jelas yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan responden. Sedangkan untuk item pertanyaan tentang ada orang yang siap memberikan petunjuk cara menyelesaikan tugas yang harus dikerjakan, ada prosedur yang berisi tahap demi tahap dari pemimpin yang dapat diikuti/dilaksanakan karyawan, ada beberapa cara lain yang lebih baik untuk melaksanakan pekerjaan pemimpin memperoleh nilai cukup dengan *mean* yang berkisar antara 3,4741 sampai 3, 8534. *Mean* variabel kepuasan kerja berkisar antara 2,9655 sampai 3,8793. nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden merasakan kepuasan kerja yang cukup, namun belum optimal.

4. Analisis Kuantitatif

a. Regresi Linier Berganda

Berdasarkan perhitungan regresi yang dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS 11,5 *for windows*, adapun hasil regresi dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Regresi

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 44.782 | 7.999 | | 5.599 | .000 |
| | X1 | .064 | .338 | .018 | .189 | .851 |
| | X2 | -.184 | .292 | -.058 | -.630 | .530 |
| | X3 | .654 | .256 | .234 | 2.551 | .012 |

Sumber: Hasil olah data

Secara lebih rinci tabel di atas menunjukkan bahwa hubungan pemimpin-anggota (karyawan) (X_1) = 0,018 dengan koefisien arah positif, artinya semakin besar (kuat) hubungan pemimpin-anggota (karyawan) yang terjadi, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, begitu pula sebaliknya apabila semakin kecil (lemah) hubungan pemimpin-anggota (karyawan) yang terjadi maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. *Position power* (kuasa posisi) (X_2) = -0,058 dengan koefisien arah negatif, artinya semakin besar (kuat) *position power* (kuasa posisi) yang dimiliki pemimpin, maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan, begitu pula sebaliknya apabila semakin kecil (lemah) *position power* (kuasa posisi) yang dimiliki maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Struktur tugas (X_3) = 0,234 dengan koefisien arah positif, artinya semakin besar (kuat) struktur tugas yang ada, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, begitu pula sebaliknya apabila semakin kecil (lemah) struktur tugas yang ada maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan.

b. Uji t

Selanjutnya dari uji parsial atau uji t akan digunakan untuk menguji hipotesis mengenai signifikansi pengaruh parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat atau untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil uji t

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 44.782 | 7.999 | | 5.599 | .000 |
| | X1 | .064 | .338 | .018 | .189 | .851 |
| | X2 | -.184 | .292 | -.058 | -.630 | .530 |
| | X3 | .654 | .256 | .234 | 2.551 | .012 |

Sumber: Hasil olah data

Berdasarkan perhitungan dengan Uji t, maka akan dapat diketahui bahwa ternyata pengaruh dari masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat menunjukkan hubungan pemimpin-anggota (karyawan) (X_1) tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) dengan signifikansi 0,851 yang jauh lebih besar dibandingkan dengan taraf signifikansi (0,05), sehingga hasil analisis tidak mendukung hipotesis yang menyatakan hubungan pemimpin-anggota (karyawan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. *Position power* (kuasa posisi) (X_2) tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) dengan signifikansi 0,530 yang jauh lebih besar dibandingkan dengan taraf signifikansi (0,05), sehingga hasil analisis tidak mendukung hipotesis yang menyatakan *position power* (kuasa posisi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Struktur tugas (X_3) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) dengan signifikansi 0,012 yang jauh lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi (0,05), sehingga hasil analisis mendukung hipotesis yang menyatakan struktur tugas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

c. Uji F

Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor keefektifan pemimpin secara serempak (bersama-sama) terhadap kepuasan kerja, akan dibuktikan kebenarannya dengan menggunakan Uji F. Adapun hasil Uji F dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 6. Hasil uji F

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|---------|
| 1 | Regression | 332.280 | 3 | 110.760 | 2.326 | .079(a) |
| | Residual | 5333.961 | 112 | 47.625 | | |
| | Total | 5666.241 | 115 | | | |

Sumber: Hasil olah data

Hasil uji secara bersama-sama terlihat pada besarnya $F = 2,326$ dengan signifikansi $0,079 > 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel keefektifan pemimpin (hubungan pemimpin-anggota (karyawan), *position power* (kuasa posisi), struktur tugas) secara serempak (bersama-sama) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga tidak mendukung

hipotesis adanya pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor keefektifan pemimpin secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja.

d. Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan pula bahwa nilai dari *Adjusted R square* 0,033 menunjukkan bahwa 3,3% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variasi keefektifan pemimpin (hubungan pemimpin-anggota (karyawan), *position power* (kuasa posisi), struktur tugas), sedang sisanya sebesar 96,7% variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh variasi lain di luar model.

Tabel 7. Hasil Uji Determinasi

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .242(a) | .059 | .033 | 6.90106 |

Sumber: Hasil olah data

5. Pembahasan

Tidak didukungnya hipotesis pertama yang berarti tidak ada pengaruh secara signifikan variabel keefektifan pemimpin (hubungan pemimpin-anggota (karyawan), *position power* (kuasa posisi), struktur tugas) secara serempak (bersama-sama) terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak mendukung implikasi *LPC Contingency theory* yang dikemukakan oleh Fiedler. Secara teori hubungan pemimpin dengan efektifitas tergantung kepada suatu variabel situasional kompleks yang disebut keuntungan situasi (*situational favorability*). Fiedler mendefinisikan *favorability* sebagai sejauh mana situasi tersebut memberi seorang pemimpin kontrol terhadap para bawahannya. *Favorability* diukur dalam hubungannya dengan tiga buah aspek (hubungan pemimpin-anggota (karyawan), *position power* (kuasa posisi), struktur tugas) dari situasi tersebut memiliki implikasi pada hasil (kepuasan kerja) (Yulk, 1998). Tidak adanya pengaruh dalam penelitian ini mungkin disebabkan oleh beberapa hal antara lain karyawan merasa perlakuan pimpinan terhadap sesama karyawan berbeda, evaluasi kinerja setiap tiga (3) bulan sekali jarang dilakukan lagi, prosedur yang berisi tahap demi tahap dari pemimpin yang dapat dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugas jarang ada, dan nilai *mean* untuk kepuasan kerja hanya berkisar pada skala 3, yang hal ini menunjukkan tingkat kepuasan yang belum maksimal dicapai.

V. KESIMPULAN

Dari hasil kuesioner, analisis dan wawancara yang telah uji maka menghasilkan menurut Pimpinan adalah faktor keefektifan pemimpin (hubungan pemimpin-anggota (karyawan), *position power* (kuasa posisi) dan struktur tugas) baik. Faktor hubungan pemimpin-anggota (karyawan) baik karena dapat dilihat bahwa pada waktu di luar jam kerja seperti jam 16.00 dan pada hari minggu pasti ada karyawan yang berada di kantor dan dapat membantu jika ada yang membutuhkan, faktor *position power* (kuasa posisi) memang pimpinan tidak dapat memecat

karyawan yang bermasalah pada pekerjaan tetapi jika ada karyawan yang bermasalah pada pekerjaan dipindah tugaskan ke SLB, dalam hal *reward* di Dinas Pendidikan Propinsi DIY sudah baik terlihat dari karyawan yang tidak mau dipindah tugaskan karena *reward* (berupa uang) pada setiap kegiatan yang dilakukan cukup besar, dan faktor struktur tugas baik karena desain pekerjaan, perluasan pekerjaan (rotasi jabatan), deskripsi pekerjaan, dan standar kerja ada dan dilaksanakan pada setiap pekerjaan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY. Menurut Persepsi Karyawan yaitu hasil penelitian menunjukkan bahwa di Dinas Pendidikan Propinsi DIY memiliki pemimpin yang kurang efektif. Hal ini dapat dilihat dari dua (2) faktor keefektifan pemimpin (hubungan pemimpin-anggota (karyawan), dan *position power* (kuasa posisi)) yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini tidak sesuai dengan *LPC Contingency theory* yang dikemukakan oleh Fiedler. Fiedler mendefinisikan *favorability* sebagai sejauh mana situasi tersebut memberi seorang pemimpin kontrol terhadap para bawahannya (Yulk, 1998). *Favorability* diukur dalam hubungannya dengan tiga buah aspek dari situasi tersebut. Tiga buah aspek tersebut, yaitu: hubungan pemimpin-anggota (karyawan), *position power* (kuasa posisi), dan struktur tugas. Hal ini mungkin karena karyawan merasa hubungan mereka dengan pimpinan terbatas (tidak bersahabat), karyawan merasa kurangnya evaluasi dari pimpinan pada setiap pekerjaan yang mereka lakukan dan karyawan merasa imbalan dan sanksi terhadap pekerjaan mereka tidak sepadan (sebanding dengan apa yang telah mereka lakukan terhadap pekerjaan mereka). Selain dapat dilihat dari hasil analisis kuantitatif, dapat juga dilihat dari kuesioner yang disebar oleh peneliti yang berupa kuesioner terbuka. Karyawan kebanyakan menyatakan bahwa pemimpin mereka kurang adil (baik dalam imbalan maupun sanksi terhadap pekerjaan mereka) dan pemimpin mereka kurang *familiar* terhadap bawahan (karyawan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *mean* variabel kepuasan kerja berkisar antara 2,9655 sampai 3,8793. nilai tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden merasakan kepuasan kerja yang cukup, namun belum optimal. Hal ini dapat dikatakan bahwa faktor yang dapat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY adalah kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, kesesuaian antara kepribadian-pekerjaan. Sedangkan faktor ganjaran merupakan kendala dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY. Hal ini dapat dilihat pada item pertanyaan ke Enam (6) yaitu jumlah dan jenis jaminan sosial dan tunjangan yang disediakan oleh organisasi bagi para karyawan, mempunyai nilai *mean* paling rendah (2,9655). Berdasarkan hasil analisis menunjukkan pula bahwa nilai dari *Adjusted R square* 0,033 menunjukkan bahwa 3,3% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variasi keefektifan pemimpin (hubungan pemimpin-anggota (karyawan), *positon power* (kuasa posisi), struktur tugas), sedang sisanya sebesar 96,7% variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh variasi lain di luar model. Dengan nilai *Adjusted R square* 3,3% dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja yang terjadi di Dinas Pendidikan Propinsi

DIY hanya 3,3% yang dijelaskan oleh variasi keefektifan pemimpin (hubungan pemimpin-anggota (karyawan), *positon power* (kuasa posisi), struktur tugas), sedang sisanya sebesar 96,7% variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh variasi lain di luar model seperti motivasi. Skor LPC menurut karyawan adalah cukup, dengan nilai *mean* 3,1724 sampai 3,5862. Menurut interpretasi yang terakhir dari Fiedler adalah (1978), *the least preferred coworker* (LPC) *score* tersebut memberi indikasi tentang hirarki motif seorang pemimpin. Seorang pemimpin dengan LPC tinggi pada dasarnya termotivasi untuk mempunyai hubungan antar pribadi yang dekat dengan orang lain, termasuk dengan para bawahan, dan akan bertindak dengan cara penuh perhatian, dan mendukung, bila hubungan tersebut perlu diperbaiki. Pencapaian sasaran tugas adalah sebuah motif sekunder yang menjadi penting hanya bila motif afiliasi primer telah dipuaskan oleh hubungan yang dekat dengan para bawahan dan sejawat, dan pribadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryanti, S.W.D., Agustus 2003, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Ekonomi & Kewirausahaan*, Vol. 01, No. 04.
- Dharma, A., 2002, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Erlangga.
- Gie, L.T., 1982, *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta, Nur Cahaya.
- Handyaningrat, S., 1994, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi & Manajemen*, Jakarta, Haji Mas Agung.
- Rivai, V., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Jakarta, Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P., 1996, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontraversi, Aplikasi*, Jakarta, Prenhallindo.
- Triasari, T., *Efektivitas Gaya Kepemimpinan Ketua SMF Terhadap Komitmen Dokter Spesialis DI RS. DR. Sardjito Yogyakarta*, Tesis, tidak dipublikasikan, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Yulk, G., 1998, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta, Prenhallindo.