

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI  
DAN KINERJA KARYAWAN  
(STUDI EMPIRIS PADA DEPARTEMEN AGAMA  
KABUPATEN KENDAL DAN  
DEPARTEMEN AGAMA KOTA SEMARANG)**

**Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah**

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

*ABSTRACT*

*Path Goal theory explained about leader behavior by directive style, suportif style, partisipative style, maintenance style, and achievement style whice influence a wish. In order to influence low worker, by using one of four style, a leader must effore to influence perception and can give motivation to them about his duty clarity, attainment of target, job satisfaction and the effectively time.*

*A leader take charge of to execute duty and also the such responsibility claimed [by] the existence of a leader recognizing as a whole the organizational member so that can grow harmonious same job among organizational component, here role of leader become of vital importance in efficacy of organization which leading of in the case of directive, suportif, partisipative and orient achievement for the job satisfaction, organizational commitmen and performance his subordinate.*

*This research it all was done in Department Agama of Sub-Province of Kendal and Town Semarang, and it was taken example from staff office department agama of sub-province of Kendal and town Semarang. The technich which was used for research is giving 43 quesioner for depag Kendal and 90 depag Semarang, for measuringthese questions by scala likert. The file for getting this research is helped by SPSS ( Statistical of Program of for Social Science) 7.5 for Windows.*

*Analyse data is done by validity exam and reliabilitas exam by using Cronbach'S Alpha technic, correlation exam with "product moment technich" and regresi linear exam. It consisted of R<sup>2</sup> exam, F and t exam. The analysis which was used is Chi-Square analysie to look for some differences between depag Kendal and Semarang, and double regresi analyse influence of leadership style to job satisfaction, organizational commitmen, and the employees performance.*

*The result of this research indicate that the five factors of leadership style : partisipative style, orient achievement style, directive style, suportif style, and maintenance style are have an effect on positively and signifikan to job satisfaction, organizational commitmen, and the employees performance. From this research results hope able to mänge and consider the five variables as measure for developing job satisfaction, organizational commitmen and the employees performance.*

*High and low of job satisfaction, organizational commitmen and the employees performance which was detaile from this research can be distinguished from an influential leader, even it was believed that make a satisfield, commitmen, and the performance is not easy something and dependent, about a leadership generally tell about satisfaction, commitmen and officer performance can be followed from the leader, so one of superior leadership style. Is believed very suitable and determine job satisfaction, organizational commitmen and the employees performance from every organization*

*Keyword : Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitmen, Employees Performance.*

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Dalam organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha peran sumber daya manusia menjadi semakin penting (Tadjudin, 1995). Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993), dan Kouzes & Posner (1987; 1993) menyatakan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (dalam Su'ud, 2000)

Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja. Van Scooter (2000) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi kerja. Bahkan disebutkan pula

bahwa pekerja yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan cenderung senang membantu, dapat bekerja sama. Dalam penelitian tentang komitmen pekerja pada organisasi berasal dari persepsi pekerja atas komitmen dan dukungan perusahaan terhadap pekerja (Eisenberger et al, 1990).

Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Yulk & Van Fleet, 1992). Walaupun dalam kaitannya dengan teori kepemimpinan di Amerika utara terbatas dari negara-negara lain (Kuchinke, 1999). Pada waktu yang sama, berkonsultasi, pengembangan organisasi intervensi, dan pelatihan yang diselenggarakan oleh U.S. asal negara para eksekutif, semua tergantung pada dasar teori kepemimpinan di U.S. sampai memperhatikan perbedaan kecil dalam pemahaman gaya kepemimpinan atau perbedaan pemahaman kepemimpinan yang dibangun dalam negara-negara. Beberapa penulis sudahkah menunjukkan bahwa usaha ini untuk menerapkan konsep HRD dan metoda barat yang secara langsung pada negara-negara lain tanpa menyesuaikan perbedaan budaya (Jaeger, 1984; Wigglesworth, 1987 dalam Ardichvili, 2001).

Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, Karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan performance dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi (Mathieu & Hamel, 1889). Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stress kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau criteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi,

(nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bias meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 1992).

Menurut Fuad Mas'ud (1998) dalam diagnosis pengembangan organisasi berpendapat bahwa kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada para karyawan. Sejauh mana karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi organisasi. Oleh karena itu untuk mengetahui sejauhmana para karyawan bekerja, pimpinan organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku karyawannya. Sikap akan mencerminkan perilaku seseorang. Namun untuk mengetahui bagaimana sikap seseorang tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, motivasi, lingkungan dan lainnya.

Menurut Covey (1992), akar kebanyakan masalah komunikasi adalah masalah persepsi. Tidak seorangpun dari kita melihat dunia seperti apa adanya, namun sebagaimana kerangka referensi kita atas *ö*petaö, membatasi wilayah. Dan persepsi hasil mempengaruhi perasaan, keyakinan, dan perilaku kita. (dalam Su'ud, 2000). Apabila persepsi terhadap seseorang menunjukkan sebagai pemimpin yang layak dipercaya, memenuhi kriteria pemimpin yang mampu. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan. Tanpa kemampuan, orang tidak akan mau mendengarkannya. Karena pemimpin harus dapat menggugah respek orang lain.

Paul R. Lawrence dan Jay W. Lorch (dalam Alimuddin, 2002) telah mengemukakan empat tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja di antara bermacam-macam individu dan departemen-departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi secara efektif yaitu:

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu. Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik.
2. Perbedaan dalam orientasi waktu. Manajer produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera dalam periode waktu pendek. Bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.
3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi. Kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedang bagian penelitian dan pengembangan mungkin dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lain.
4. Perbedaan dalam formalitas struktur. Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metoda-metoda dan standar-standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan.

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993), dan Kouzes & Posner (1987;1993) menyatakan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (dalam Su'ud, 2000)

Adanya perbedaan antara Departemen Agama Kabupaten Kendal dengan Departemen Agama Kota Semarang, dilihat dari faktor intern seperti kinerja SDM, jam kerja, kuota

haji, absensi karyawan, kegiatan kerja dan juga faktor ekstern seperti ekonomi masyarakat, jumlah penduduk, budaya, dan sosial masyarakatnya. Karena pemimpin merupakan faktor terpenting dalam kemajuan tidaknya suatu organisasi, maka apakah di depag Kendal dan Semarang ada perbedaan juga. Alasan itu yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

## TELAAH PUSTAKA

### Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Persepsi Kepemimpinan oleh Karyawan

Menurut Lord & Maher (Nye & Simonetta, 1996, dalam Muh Su'ud, 2000), seseorang menjadi pemimpin karena dipersepsikan pihak lain sebagai pemimpin. Pemimpin adalah obyek persepsi, apakah akan dipersepsi sebagai orang yang kredibel, juga tergantung pada pelaku persepsi (*perceiver*) dalam menyeleksi, mengorganisasikan, dan menafsirkan informasi yang diterimanya.

Penjelasan yang lebih spesifik tentang gaya kepemimpinan dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2001), yaitu pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang akan dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri.

Segala sesuatu yang dikatakan, dilakukan dan segala perasaan yang ditunjukkan adalah diamati oleh orang lain dan memiliki pengaruh terhadap organisasi. Para pemimpin mewarisi tanggung jawab untuk memberi teladan perilaku yang diinginkan bukan hanya untuk memberi manfaat bagi organisasi, tetapi juga bagi manfaat orang-orang yang mereka bimbing. Di sepanjang sejarah, model-model memiliki pengaruh yang penting terhadap pertumbuhan dan perkembangan manusia. Seperti yang terbukti benar pada seluruh agama dan pemerintahan yang sukses; para pemimpin memodelkan standar, iklim dan ekspektasi bagi organisasi. (Scarnati, 2002)

Dengan demikian, kredibilitas pemimpin mempunyai peranan penting, karena bawahan atau pengikut akan bersedia menerima kepemimpinan seseorang setelah mempunyai persepsi bahwa pemimpin organisasi kredibel, kemudian baru mengikuti langkah-langkah pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

Persepsi dari para karyawan digunakan untuk mengevaluasi kinerja kepemimpinan dan untuk menunjukkan kelemahan dan area-area perbaikan. Mengingat bahwa karyawan merupakan satu dari publik terpenting sistem organisasi, penelitian yang berlangsung tentang pandangan mereka menyangkut kepemimpinan dianggap sangat penting (Menon, 2002)

### Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan, Komitmen dan Kinerja Karyawan

Seperti yang telah dikemukakan oleh Porter dan Miles (dalam Stoner dan Freeman, 1989) bahwa ada 3 hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi peran. Timpe (1999) juga menyatakan bahwa yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang karyawan adalah perilaku manajemen dan desain jabatan. Jadi kalau seseorang karyawan memiliki persepsi yang positif tentang karir masa depannya yang merupakan salah satu kebijakan dari pihak manajemen, maka ia akan memiliki kinerja yang positif pula. (dalam Rahayu, 2001)

Studi yang dilakukan Redmond et.al (1993), melaporkan bahwa kreativitas pekerja meningkat jika pemimpin menerima dan menunjukkan penghargaan terhadap perbedaan kognitif dan ketidaksesuaian. Demikian juga apabila para pemimpin memiliki dorongan motivasi yang kuat terhadap tugas-tugas kreatif karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pekerja itu sendiri. (dalam Tierney, et.al, 1999). Untuk mempertimbangkan interaksi antara para pemimpin dan pekerja, kinerja yang tinggi akan menjadi satu kesatuan dalam kontribusi yang tergantung pada kedua belah pihak. (Le Pine, Hollenbeck, Ilgen&Hedlund, 1997 dalam Tierney, et.al, 1999)

Menurut Scarnati (2002), bahwa persepsi dan realita bukanlah saling terpisah, karena keduanya terjadi di dalam kerangka keyakinan pribadi. Di benak banyak orang, persepsi adalah realita, jadi jagalah citra sebagai anggota komunitas yang produktif dan terhormat. Lakukan hal ini dan anda tidak akan keliru. Webber, 1991 (dalam Scarnati, 2002) Bekerja bersama-sama tidak hanya memerlukan kemampuan kepemimpinan dasar, tetapi juga pemahaman fundamental mengenai sikap dimana perilaku pemimpin mempengaruhi orang lain. Orang yang tidak peduli yang menunjukkan dirinya sendiri sebagai contoh negatif dengan tidak menetapkan standar yang tinggi bagi dirinya sendiri menyebabkan kinerja setiap orang menjadi memburuk.

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass (1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Bawahan dengan *locus of control internal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif sedangkan bawahan dengan *locus of control*

eksternal kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya direktif.

Teori Path Goal menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini. Sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif (Griffin, 1980).

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), suportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya.

Model dalam penelitian ini dapat disampaikan dalam bentuk persamaan berikut :

$$Y1 = 1 X1 + 2 X2 + 3 X3 + 4 X4 + e$$

$$Y2 = 1 X1 + 2 X2 + 3 X3 + 4 X4 + e$$

$$Y3 = 1 X1 + 2 X2 + 3 X3 + 4 X4 + e$$

Dimana,

$$Y1 = \text{Kepuasan kerja}$$

$$Y2 = \text{Komitmen Organisasi}$$

$$Y3 = \text{Kinerja karyawan}$$

$$1, 2, 3, 4 = \text{Koefisien regresi}$$

$$X1 = \text{Gaya Partisipatif, orientasi prestasi}$$

$$X2 = \text{Gaya Direktif}$$

$$X3 = \text{Gaya Supportif}$$

$$X4 = \text{Gaya Pengasuh}$$

$$e = \text{Error}$$

## METODOLOGI

Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang ditujukan dan diisi oleh semua karyawan kantor Departemen Agama. Selain kuesioner data primer juga berupa wawancara dan observasi. Data diperoleh dari instansi Departemen Agama berupa dokumen dan data-data yang menyangkut tentang sejarah berdiri, struktur organisasi, jumlah karyawan. Jumlah pegawai di lingkungan Departemen Agama Kota Semarang adalah 520, sedangkan jumlah sample adalah 112 karyawan kantor. Sedangkan untuk Departemen agama Kendal adalah 343, diambil sample 52 karyawan kantor

### Teknik Analisis

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda.

Analisis regresi berganda yaitu persamaan regresi yang melibatkan hubungan antara 2 (dua) variabel atau lebih. Regresi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh perubahan dari suatu variabel independent terhadap variabel dependent. Variable independent : yaitu variable yang nilainya tidak tergantung pada variabel lain, dan sering disebut variabel prediktor dan dikombinasikan dengan huruf X, kedua variabel dependen : yaitu variabel yang nilainya tergantung pada variabel independent, sering disebut variable respon dan dikombinasikan dengan Y.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### Simpulan Uji Beda

Penelitian tentang gaya kepemimpinan Depag Kendal dan Semarang dilakukan Uji Beda tentang ada tidaknya interdependensi antara Kendal dengan Semarang terlebih dahulu, sebelum melakukan Pengujian Hipotesis dengan menggunakan Analisis Regresi terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Depag Kendal dan Semarang. Maka disusun terlebih dahulu Hipotesis Null (  $H_0$  ) tentang ada tidaknya perbedaan antara Kendal dengan Semarang, hipotesis null (  $H_0$  ) tersebut  $\bar{0}$  variabel-variabel yang mempengaruhi gaya

kepemimpinan Depag tidak ada interdependensi antara Kendal dengan Semarang  $\bar{0}$ .

Hasil Uji Chi-Square menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima karena nilai Uji berada didaerah penerimaan  $H_0$ , sehingga disimpulkan bahwa variabel-variabel bebas yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Depag tidak terdapat interdependensi antara Kendal dengan Semarang, sehingga analisis regresi harus dilakukan secara terpisah.

### Simpulan Hipotesis

#### Hubungan antara Gaya Partisipatif, Orientasi Prestasi dengan Kepuasan Kerja.

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kepuasan dapat ditingkatkan apabila gaya partisipatif dan orientasi prestasi terus ditingkatkan. Kepuasan seseorang karyawan bisa karena pekerjaan yang menantang, ketertarikan terhadap pekerjaan tersebut, tidak melelahkan fisik, adanya penghargaan, kondisi kerja yang mendukung dan faktor-faktor lain yang menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Variabel gaya partisipatif dan orientasi prestasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya partisipatif dan orientasi prestasi sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980), Mc Nesse-Smith (1990) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

#### Hubungan antara Gaya Direktif dengan Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya direktif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kepuasan dapat ditingkatkan apabila gaya direktif terus dijaga.

Variabel gaya direktif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kepuasan kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya direktif sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980), Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja.

### **Hubungan antara Gaya Supportif dengan Kepuasan Kerja**

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya supportif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kepuasan dapat ditingkatkan apabila gaya supportif terus ditingkatkan.

Variabel gaya supportif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya supportif sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980) dan Mc Nesse-Smith (1996) dan Lok&Crawford (2004) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan gaya supportif dengan kepuasan kerja.

### **Hubungan antara Gaya Pengasuh dengan Kepuasan Kerja**

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kepuasan dapat ditingkatkan apabila gaya pengasuh terus dijaga dan ditingkatkan.

Variabel gaya supportif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya pengasuh sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980) dan Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

### **Hubungan antara Gaya Partisipatif, Orientasi Prestasi dengan Komitmen Organisasi**

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengandung pengertian bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila gaya partisipatif dan orientasi prestasi terus ditingkatkan.

Variabel gaya partisipatif dan orientasi prestasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya partisipatif dan orientasi prestasi sangat mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan variabel gaya partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

### **Hubungan antara Gaya Direktif dengan Komitmen Organisasi**

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya direktif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengandung pengertian bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila gaya direktif dijaga.

Variabel gaya direktif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya direktif sangat mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

### **Hubungan antara Gaya Supportif dengan Komitmen Organisasi**

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya supportif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengandung pengertian bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila gaya supportif terus ditingkatkan.

Variabel gaya supportif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya supportif sangat mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Mc Nesse-Smith (1996) dan Lok&Crawford (2004) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

### **Hubungan antara Gaya Pengasuh dengan Komitmen Organisasi**

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengandung pengertian bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila gaya pengasuh terus dijaga dan ditingkatkan.

Variabel gaya pengasuh merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya pengasuh sangat mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

### **Hubungan antara Gaya Partisipatif, Orientasi Prestasi dengan Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila gaya partisipatif dan orientasi prestasi terus ditingkatkan.

Variabel gaya partisipatif dan orientasi prestasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya partisipatif dan orientasi prestasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil

penelitian empiris dari Griffin (1980), Mc Nesse-Smith (1996) dan Alimuddin (2001) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan gaya partisipatif dan orientasi prestasi dengan kinerja karyawan.

### **Hubungan antara Gaya Direktif dengan Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya direktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila gaya direktif dijaga.

Variabel gaya direktif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya direktif sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980), Mc Nesse-Smith (1996) dan Alimuddin (2002) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan gaya direktif dengan kinerja karyawan.

### **Hubungan antara Gaya Supportif dengan Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya supportif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila gaya supportif terus dijaga dan ditingkatkan.

Variabel gaya supportif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya supportif sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris Griffin (1980) dan Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

### **Hubungan antara Gaya Pengasuh dengan Kinerja Karyawan**

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap

kinerja karyawan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila gaya pengasuh terus dijaga dan ditingkatkan.

Variabel gaya pengasuh merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya pengasuh sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980) dan Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan gaya pengasuh dengan kinerja karyawan.

### **Implikasi Manajerial**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kelima faktor gaya kepemimpinan : gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya suportif, dan gaya pengasuh berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Implikasi dari hasil-hasil penelitian menganjurkan agar manajemen mempertimbangkan kelima variabel tersebut sebagai tolak ukur dalam mengembangkan kebijakan yang tepat demi meningkatnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, yang secara terperinci dijabarkan sebagai berikut :

Perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan mempergunakan salah satu dari lima gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan yang efektif. Selain itu pemimpin perlu berkonsultasi, bergaul secara informal, sebagai simbol keberhasilan, menghargai, membimbing, dan memprioritaskan pelaksanaan tugas.

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian, dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal

secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi. Peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), gaya suportif, gaya partisipatif dan gaya orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan pada depag Kendal dan Semarang adalah gaya pengasuh. Hal ini dikarenakan pada instansi departemen agama masih bersifat plural, masih menonjolkan satu golongan yang mana ajaran keagamaannya masih sangat kental. Pemimpin dianggap sebagai guru, pembimbing, yang akan selalu membimbing dan mengarahkan bawahan, dan memberikan bantuan sekalipun bukan masalah pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan performance dari kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan yang perlu diperhatikan dalam suatu organisasi adalah kepuasan sosial, bagaimana karyawan puas dengan lingkungan sosial dalam organisasi dan juga status sosialnya. Kepuasan yang kedua adalah kepuasan ekstrinsik, seperti gaji, bonus, promosi, dan kondisi kerja. Sedangkan kepuasan ketiga adalah kepuasan intrinsik yang berhubungan dengan kemampuan, keberhasilan, tanggung jawab serta rasa aman dalam bekerja.

Jika karyawan merasa puas dengan gaji, promosi, keberhasilan, kemajuan, menikmati kerjasama dengan karyawan lain, bekerja dengan karyawan yang bertanggung jawab, maka organisasi akan menilai kepuasan kerja karyawan baik.

Komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Karena komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja.

Aspek yang dinilai dalam komitmen organisasi seperti : membanggakan organisasi tempat kerja, menerima semua tugas, peduli dengan nasib organisasi, nilai dan tujuan sama dengan organisasi, serta tidak ingin keluar dari organisasi. Komitmen organisasi akan dinilai baik, jika aspek-aspek ini ada pada setiap karyawan.

Suatu organisasi perlu mengadakan pengukuran kinerja, agar dapat mengetahui kinerja seseorang. Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan. Dalam pengukuran kinerja, organisasi menentukan aspek yang menjadi topik dalam pengukuran, seperti aspek kualitas, kuantitas, dan kemampuan kerja sama seseorang.

Kemampuan dalam pelaksanaan tugas, kreativitas, tugas sesuai prosedur dan kebijakan, penyelesaian tugas tepat waktu, membantu beban kerja karyawan lain, dan kerja sama dengan karyawan lain adalah sebagian dari aspek yang dinilai dalam kinerja karyawan. Jika karyawan menyetujui aspek tersebut, maka kinerja karyawan dinilai baik oleh organisasinya,

Tinggi rendahnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang telah diungkap dalam penelitian ini tidak dapat dipisahkan dari peran yang dimainkan oleh atasannya, atau perilaku kepemimpinan atasan. Meskipun diyakini bahwa masalah pembentukan kepuasan, komitmen, dan kinerja bukanlah sesuatu yang mudah dan berdiri sendiri, tetapi telaah-telaah ilmiah berkaitan masalah kepemimpinan umumnya menyebutkan bahwa kepuasan, komitmen dan kinerja pegawai salah satunya dapat distimulasi dari gaya kepemimpinan atasannya. Adanya berbagai variasi gaya kepemimpinan dari tipe-tipe pemimpin yang juga berbeda satu sama lain, maka salah satu gaya kepemimpinan dianggap paling sesuai dan sangat menentukan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan di masing-masing organisasi.

## REFERENSI

Ahmad Gozali&M. Slamet, 2003,  
Kepemimpinan Kepala Kandepag

Kabupaten-Kota yang Efektif, : **Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta.**

Alimuddin, 2002, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar, **Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan)**

Ardichvili, Alexander, 2001, "Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries", **Human Resource Development Quarterly; Winter; Vol.12, No. 4. p:363-383**

Bass, B.M&Avolio, 1990, "**The Implications of Transaksional and Transformational**", Team and Organization Development, 4, p.231-273

Bass, B.M., 1997, "Does The Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", **Journal American Psychologist, 52: 130-139**

Buchyar&Slamet Riyadi, 2003, **Manajemen Operasional Kandepag Kabupaten-Kota**. Jakarta: Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI.

BPKP, 2000, **Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah**, Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Jakarta.

Conger&Jay A, Kanungo, 1987, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", **Academy of Management Review, Vol. 12, No. 4, p.637-647**

-----et al, 2000, "Charismatic Leadership and Follower Effect", **Journal of Organizational Behavior, 21: 747-767**

- Deluga, R.J, 1988, "Relationship of Transformational and Transactional Leadership With Employee Influencing Strategies", **Group and Organization Studies**, 13, (4): 456-467
- Den Hartog et al, 1997, "Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70 , 1, 19-24.
- Fuad Mas'ud, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi, Badan Penerbit ó UNDIP , Semarang.**
- , 1998, "Survey Sikap Karyawan dan Diagnosis Pengembangan Organisasi", **Jurnal Bisnis Strategi**, Vol.2.
- Ghozali, 2005, **Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Badan Penerbit UNDIP , Semarang.
- Griffin, Ricky W, 1980, "Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables", **Academy of Management Journal**, Vol. 23, No. 4, 665-683.
- Gujarati (Sumarno Zain ), 1997, **Ekonometrika Dasar**. Erlangga. Jakarta.
- Holdnack. et al, 1993, "An Examination of Leadership Style and its Relevance to Shift Work in an Organizational Setting", **Health Care Management Review**, 18(3) : 21-30.
- Iqbal Hasan, 2004, **Analisis Data Penelitian dengan Statistik**, Bumi Aksara , Jakarta.
- Judge&Bono, 2000, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", **Journal of Applied Psychology**, 85 (5): 751- 765.
- Jung&Avolio, 2000, "Opening the Black Box: an Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", **Journal of Organizational Behaviour**, 21: 949-964.
- Koh et al, 1995, "The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore", **Journal of Organizational Behavior**, 16: 319-333.
- Laila Rahayu, 2001, "Persepsi Karyawan Tentang Peluang Pengembangan Karir Dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sari Husada", **Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen**, vol.4, No.1, hal. 13-22
- Lapin, Laurence, 1990, **Statistics for Modern Business Decisions 5<sup>th</sup> Edition**, Harcourt Brace Jovanovich, Publishers.
- Locke, E. A., 1997, **Esensi Kepemimpinan (terjemahan)**, Mitra Utama , Jakarta.
- Lok&Crawford, 2004, "The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment across-National Comparison", **The Journal of Management Development**, Vol. 23, No. 4, 321-337.
- Mamduh, H., 1997, **Manajemen**, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Mc Cue, Clifford. et al, 1997, "The Relationship Between Job Satisfaction and Performance", **Public Productivity and Management Review**, Vol 41, No.2, pp 160-191
- Mc Nees-Smith, Dona, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", **Hospital and Health Services Administration**, Vol.41, No.2, pp.160-175
- Menon, Maria E, 2002, "Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus", **The International Journal of Educational Management**, 16 February, p.91-97.

- Moh. As'ad, 1995, **Psikologi Industri**, Liberty, Yogyakarta.
- Morrow, et al, 1988, **Work Commitment Among Department of Transportation Employees, Professional Notes, Review of Public Personnel Administration**, 8, No.3, pp.96-104
- Muh Su'ad, 2000, **Persepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin, Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen**, vol.3, No.1. Hal 51-65
- M. Thoha, 2001, **Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku**, Rajawali Press, Jakarta.
- Nur Indriantoro&Bambang, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntan dan Manajemen**. Edisi 1, BPFE, Yogyakarta.
- Ostroff, C., 1992, **The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance an Organization Level Analysis, Journal of Applied Psychology**. Vol.77. No. 68. p. 933-974
- Purwanto, B, 2000, **Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Komitmen Terhadap Organisasi**, Tesis Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada (tidak dipublikasikan)
- Quey&Yeh, 1996, **The Link Between Managerial Style and the Job Characteristics of R&D Professional, R&D Management**, 26(1) : 127-140.
- Robbins. S, 1996, **Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi, Jilid1, edisi bahasa Indonesia**. PT Prenhallindo, Jakarta.
- Robert&Mitchell, 1974, **Path-Goal Theory of Leadership, Journal of Contemporary Business**, Seattle; AUTUMN, Vol. 3, Iss. 4.
- Sainul, 2002, **Komitmen dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kendari**. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan)
- Scarnati, James T, 2002, **Leader as Role Models: 12 Rules, Career Development International**, 7 Maret, p.181-189
- She. M, 1999, **The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on Manufacturing Task, Journal of Business**, Vol. 72, No.3 . 407-422
- Siagian, S.P., 1999, **Tehnik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional**. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Sukarno Marzuki, 2002, **Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer : Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Sutrisno Hadi, 1993, **Metodologi Research**, Jilid I, Andi Offset, Yogyakarta.
- Tadjudin, 1997, **Menciptakan SDM Bermutu, Usahawan**, No.1, tahun XXVI, Januari
- Thoha, M., 1994, **Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya**, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tierney, Pamela, et al, 1999, **An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships, Personnel Psychology**, 52, 591-620.
- Tulus H, 2002, **Kepemimpinan Transformasional Relevan untuk Mengatasi Krisis Multi Dimensi, Usahawan**, No.11, Th XXXIb
- Uchjana Effendy, 1981, **Kepemimpinan dan Komunikasi**, Penerbit Alumni, Bandung.
- Waldman, Bass&Einstein, 1987, **Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes, Journal of**



**Occupational Psychology**, 60: 177-186.

Yulk, Gary A, 1989, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", **Journal of Management**, Vol 15, No.2, 251-289.