

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA
KARYAWAN

Effect of Leader`s Style on Employee`s Job Performance and Employee`s job Satisfaction

Herdiyanti Rise P.

Mahasiswa Program Magister Manajemen, PPSUB

Margono Setiawan

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UB

Umar Nimran

Dosen Fakultas Ilmu Administrasi, UB

ABSTRAKS

Penelitian ini mengkaji kepemimpinan efektif yang ditinjau dari konsep gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan terhadap kinerja karyawan, (2) Untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan (3) Untuk mengetahui pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan baik secara maupun tidak langsung. Penelitian ini merupakan jenis penelitian survey. Individu sebagai unit analisis terdiri dari para karyawan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. dengan jumlah sampel 68 karyawan dari populasi 212 karyawan. Uji hipotesis dilakukan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja, (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan (3) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas secara dominan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Kami menyarankan pihak perusahaan lebih memperhatikan kepentingan karyawan juga untuk mencapai tujuan mereka.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja

ABSTRACTS

The study perceives the effectiveness of leadership from the effect of leader`s style that orientation task and employee on the employee`s job performance and employee`s job satisfaction. The study aims at : (1) finding out significantly effects of the leader`s style that orientation task and employee on employee`s job performance, (2) finding out significantly effects of the leader`s style that orientation task and employee on employee`s job satisfaction, and (3)) finding out significantly effects of the leader`s style that orientation task and employee on employee`s job performance and employee`s job satisfaction directly and indirectly. This is a survey research involving the employees of PT. Semen Gresik , at the analysis unit, with sample of 68 from 212 employees a quastionaire was used. Hypothesis testing was done by path analysis.

The result of study showed that : (1) leader`s style that orientation task and employee are significantly affected the employee`s job performance, (2) leader`s style that orientation task and employee are significantly affected the employee`s job satisfaction, and (3) leader`s style that orientation task and employee are significantly effected the employee`s job performance and employee`s job satisfaction.

Based on the finding, therefore, it is suggested that the leder`s style on orientation task is basically dominant variable in influencing the employee`s job performance and employee`s job satisfaction. We also suggested that the organization pay more attention to their employee`s need to get their goals.

Keywords: Leadership, job satisfaction

PENDAHULUAN

Pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi, baik organisasi publik maupun publik maupun organisasi bisnis. Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya bila orang yang bekerja dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya yang baik sesuai dengan bidangnya dan tanggung jawabnya masing-masing. Agar orang-orang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruhnya dan mengarahkan segala sumber daya yang ada ke arah pencapaian tujuan.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh seorang pemimpin. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Kemampuan manusia berbeda-beda ada yang memiliki kelebihan dan ada yang terbatas kemampuannya dalam memimpin. Di sini timbul kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Bass (1998) mengemukakan bahwa dalam situasi saat ini diperlukan para pemimpin organisasi yang mampu menghadapi perubahan secara berkesinambungan. Dengan demikian, organisasi dapat bersaing dalam situasi ekonomi yang berubah secara cepat, kepemimpinan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang dapat meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi serta pengembangan potensi dan kinerja bawahannya. Ackoff (1999) dan Reddin mengemukakan bahwa selain pemimpin, karyawan juga menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Untuk itu dibutuhkan karyawan yang mempunyai sifat dan sikap aktif, seperti daya tanggap yang tinggi, inisiatif dan kreatif serta kepekaan beradaptasi dengan lingkungan. Kesemuanya ini akan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Tanpa adanya dukungan antara pemimpin ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku karyawannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi. Pemimpin mengubah bawahannya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai bersama. Siagian (1998) juga memperkuat pendapat tersebut dengan menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang

dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi tersebut. Pfeffer dalam Herlina (1998) mengatakan bahwa pada sejumlah perusahaan untuk mencapai keunggulan yang berkesinambungan, tidak lagi hanya bergantung pada teknologi, hak paten, ataupun posisi strategis, tetapi lebih menekankan pada bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja (sumber daya manusia).

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin mempunyai peranan yang cukup penting untuk tercapainya tujuan organisasi. Dan hal ini tidak terlepas dari karyawan yang dipimpinnya, seberapa jauh sifat, sikap dan kemampuan karyawan dalam menterjemahkan keinginan pemimpin untuk menghasilkan prestasi kerja yang maksimal. Davis (1996) juga menegaskan bahwa tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah mendorong kelompok ke arah tujuan-tujuan yang bermanfaat. Anggota-anggota kelompok perlu merasakan sesuatu yang bermanfaat yang harus dilakukan dengan sumber daya-sumber daya yang tersedia, sehingga prestasi kerja mereka meningkat.

PT. Semen Gresik merupakan salah satu perusahaan yang menghasilkan bahan bangunan semen dengan prospek usaha yang cukup baik, memiliki konsumen dan pangsa pasar di tingkat nasional dan internasional. Perusahaan ini memiliki beberapa unit bisnis diantaranya PT. Swabina Gatra, PT. Swadaya Graha, PT. Varia Usaha dan Rumah Sakit Semen Gresik dan lainnya. Pada awal berdirinya perusahaan tersebut, visi utama perusahaan adalah menjadi perusahaan yang paling unggul dan senantiasa berkembang sehat di Asia. Oleh sebab itu diperlukan pemimpin yang profesional dan berkompeten yang mampu memberikan pengaruh dan pengarahan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Di samping itu pemimpin juga harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Berdasarkan keterangan di atas, maka penulis melalui penelitian ini ingin memahami lebih mendalam mengenai : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Semen Gresik Persero) Tbk.”**.

Penelitian ini bertujuan (1) untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task orientation*) dan berorientasi karyawan (*employee orientation*) terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Gresik; (2) untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task orientation*) dan berorientasi karyawan (*employee orientation*) terhadap kepuasan kerja karyawan; dan (3) untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas

(*task orientation*) dan berorientasi karyawan (*employee orientation*) terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

Beberapa hasil penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai landasan atau kajian empirik yang relevan dengan permasalahan penelitian ini, diantaranya adalah:

Penelitian yang dilakukan oleh **Donald dan Dennis (2003)** berjudul "From Critical Success Factors into Criteria for Performance Excellence – An Organization Change Strategy" menunjukkan bahwa sesungguhnya kepemimpinan yang efektif tidak berarti diikuti suatu pedoman secara universal. Kepemimpinan yang efektif berada didalam suatu tingkat kesadaran diri sendiri dan kemampuan pada kekuatan personal yang ada pada tiap individu. Tetapi saat ini permintaan pasar, tidak seorangpun dapat melakukannya sendiri. Para pemimpin juga membutuhkan tim yang sesuai dengan keahlian mereka.

Dalam penelitian yang dilakukan **Ensley, Pierce dan Hmieleski (2003)** tentang "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on The Relationship Between Entrepreneurial Leadership and New Venture Performance", ternyata lingkungan yang dinamis memiliki dampak positif/negatif pada hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh **Reenen (2003)** berjudul "Virtual Work and Leadership: the Role of the Internet, Complexity, Creativity, and Knowledge Workers". Hasil penelitiannya menyatakan bahwa dampak dari internet pada pengembangan pengetahuan dan penelitian sangatlah penting. Implikasi internet ini diperlukan bagi para pemimpin dan manajer untuk menstimulasi kreatifitas dan inovasi. Karenanya dimasa depan para karyawan hendaknya memiliki kemampuan untuk bersaing dalam dunia kerja yang *virtual*.

Widyasti Sidhartini (2000) melakukan penelitian Pengaruh Komitmen Pemimpin dan Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada karyawan Front Line di PT. Pos Indonesia Kabupaten Nganjuk). Populasi = 46 karyawan; sampel sebesar = 31 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Komitmen pemimpin berpengaruh terhadap budaya organisasi; (2) Komitmen pemimpin dan budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Iskandar (2000) melakukan penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada divisi operasi PT. Terminal Peti Kemas

Surabaya). Populasi = 233 orang, dengan (mengikuti formula Yamane) presisi 10% = 70 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai; (2) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang lebih dominan daripada iklim organisasi terhadap kinerja pegawai; dan (3) gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama hanya mampu mempengaruhi kinerja pegawai.

Yudi mukzam (2000) melakukan penelitian Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada KPRI Universitas Brawijaya Malang). Populasi = 55 karyawan, penetapan sampel sebesar 48 karyawan. Hasil penelitian: (1) Perilaku tugas berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (2) Perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (3) Perilaku tugas dan perilaku hubungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (4) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan **Agus Prasetyawan (1999)** mengenai Analisis Pengaruh Kultur Perusahaan terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Pertamina UPPD V Surabaya). Populasi 356 karyawan, dan sampel sebanyak 78 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kultur perusahaan secara simultan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan; (2) Kultur perusahaan dapat digunakan sebagai faktor penentu tingkat prestasi kerja; (3) Variabel azas integritas mempunyai pengaruh dominan terhadap kualitas hasil kerja; sedangkan variabel azas keunggulan berpengaruh terhadap kuantitas hasil kerja. Dan variabel azas kesatuan berpengaruh dominan terhadap ketepatan.

Penelitian yang dilakukan oleh **Denton dan Kleimen (2001)** tentang *Job Tenure as a Moderator of The Relationship Between Autonomy and Satisfaction*, melibatkan sampel 76 karyawan produksi pada suatu perusahaan di USA. Hasil penelitiannya bahwa jabatan pekerjaan merupakan penengah antara kepuasan kerja dengan autonomi. Dan penelitian tersebut menyarankan kepada para karyawan agar secara terus-menerus meningkatkan kinerjanya ketika memperkenalkan program-program *empowerment* pada karyawan bagian produksi yang baru.

Penelitian yang dilakukan oleh **Peterson dan Fairchild (2002)** berjudul "Exploring the Impact of Electronic Business Readiness on Leadership Capabilities in Information Technology Governance", dengan sampel 31 *successfully operating e-business sites*. Hasil penelitiannya menyatakan pada tingkat yang berbeda dari teknologi bisnis, kepemimpinan yang efektif dikategorikan dengan tingkat pekerjaan yang tinggi, hubungan yang tinggi,

serta orientasi perubahan yang tinggi. Kemampuan kepemimpinan dalam *e-business* dikembangkan dan manajemen dilakukan secara terpisah antara visi dan strategi *e-business*, hubungan kerjasama *e-business*, dan hubungan konsumen.

Penelitian yang dilakukan oleh Chowdhury and Amin (2004) yang berjudul “*Relative Importance of Employee Value, Attitudes and Leadership Behaviors in Employee Motivation, An Empirical Investigation*”, dengan populasi sebesar 140 orang karyawan suatu hotel di New York City. Hasil penelitiannya mengemukakan bahwa nilai-nilai dan sikap karyawan merupakan instrumen untuk menghasilkan suatu motivasi intrinsik karyawan yang kuat ketika perilaku pemimpin meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan ketentuan yang berlaku suatu kelompok

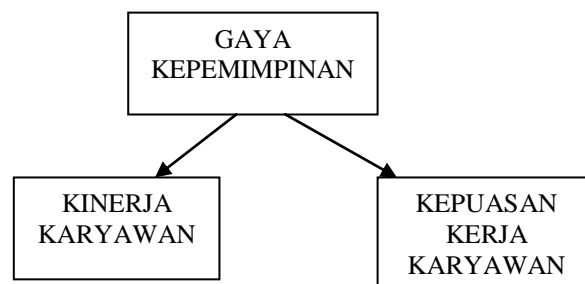
atau organisasi kerja tertentu. Kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya (Simamora dalam Iskandar, 2000:39).

Kepuasan Kerja Karyawan

Smith dan Wakeley (dalam As`ad, 1995), mengatakan bahwa kepuasan kerja pada hakekatnya seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal tersebut akan membawa pada keadaan yang lebih baik dan memuaskan, dari pada keadaan sekarang.

Kerangka konsep

Prestasi kerja karyawan akan dicapai ketika karyawan tersebut ditetapkan. Sehingga untuk memudahkan pemahaman konsep pemikiran diatas akan ditunjukkan oleh model kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana digambarkan pada gambar berikut ini:



Gambar 1 : Model Kerangka Konsep

Hipotesis

Dapat dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task orientation*) dan berorientasi karyawan (*employee orientation*) terhadap kinerja karyawan.

2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (*task orientation*) dan berorientasi karyawan (*employee orientation*) terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya yang berorientasi tugas (*task orientation*) dan berorientasi karyawan (*employee orientation*) terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian survei. Penelitian survei merupakan cara pengumpulan data dimana peneliti atau pengumpul data mengajukan pertanyaan atau pernyataan kepada responden baik dalam bentuk lisan maupun tertulis (Sanusi, 2003).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Semen Gresik. Sampel ditarik dengan menggunakan *random sampling*. Jumlah populasi karyawan tetap PT. Semen Gresik adalah sebanyak 212 karyawan. Sedangkan sampel yang akan diambil haruslah cukup representatif, yaitu dapat mewakili populasi dalam arti semua ciri dan karakteristik yang ada pada populasi dapat dicerminkan dari sampel

yang diambil. Karakteristik yang dimaksud adalah karyawan tetap yang tidak mempunyai bawahan serta selain bagian pemasaran. Berkaitan dengan hal tersebut Sanusi (2003) menyatakan bahwa besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10 % dari jumlah satuan elementar dari populasi.

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$

Keterangan: n = ukuran sampel; N = ukuran populasi; α = toleransi ketidaktelitian (dalam persen)

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Teknik kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang sering tidak memerlukan kehadiran peneliti, namun cukup diwakili oleh daftar pertanyaan (kuesioner) yang sudah disusun secara cermat terlebih dahulu.
2. Teknik wawancara, merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian.
3. Teknik dokumentasi, pengumpulan informasi atau data sekunder dilakukan melalui kajian arsip, laporan dan bukti otentik lain (Sanusi, 2003).

Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah: (1) daftar Pertanyaan yang berisi sejumlah pertanyaan tertutup tentang operasionalisasi variabel-variabel penelitian yang diturunkan dari perilaku tugas (X_1), perilaku hubungan (X_2), kinerja karyawan (Y), dan kepuasan kerja karyawan (Z); (2) pedoman Wawancara yang berisi daftar pertanyaan tentang obyek yang diteliti sebagai acuan dalam melakukan wawancara; (3) Pedoman Dokumentasi yang merupakan pedoman yang memuat garis besar/kategori untuk mencari data sekunder yang diperlukan.

Skala Pengukuran

Penelitian ini mempergunakan skala Likert sehingga ukuran skala masuk dalam kategori ordinal dengan demikian karena tuntutan analisis statistik yang dibutuhkan maka skala ordinal tersebut harus ditransformasi menjadi skala interval sebagai tingkat pengukurannya. Pengukuran variabel ini yaitu menggunakan interval penilaian untuk setiap jawaban responden adalah 1 sampai 4. Interval jawaban responden akan disesuaikan dengan pertanyaan yang akan diajukan. Menurut Kinner dalam Umar (1998) skala Likert ini berhubungan

dengan pernyataan tentang sikap seseorang tentang sesuatu misalnya setuju-tidak setuju, senang-tidak senang dan baik-tidak baik. Berikut ini akan diberikan contoh alternatif jawaban yang akan digunakan dalam kuesioner penelitian ini serta skor yang akan diberikan untuk setiap item pertanyaan:

- Jawaban D sangat tidak setuju diberi skor 1
- Jawaban C tidak setuju diberi skor 2
- Jawaban B setuju diberi skor 3
- Jawaban A sangat setuju diberi skor 4

Interval 1 - 4 digunakan untuk setiap jawaban responden dengan menghilangkan alternatif jawaban ragu-ragu ialah modifikasi dari skala Likert, yang bertujuan untuk menghilangkan munculnya kecenderungan responden menjawab alternatif yang ada di tengah sehingga dapat mengurangi kevalidan informasi yang didapat.

Validitas dan Reliabilitas

Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas yang tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah. Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur (Ancok 1995 dalam Singarimbun dan Effendi 1995). Valid tidaknya suatu items instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5 % dengan nilai kritisnya, di mana r dapat digunakan rumus (Sanusi, 2003):

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana: r = koefisien korelasi; X = skor butir, Y = skor total butir, N= jumlah sampel (responden).

Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid. Lebih lanjut, Sugiono (1999) menyatakan bahwa biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r \leq 0,3$. jadi apabila korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Penyelesaian pengujian validitas menggunakan program SPSS 10.0 for Windows.

Reliabilitas

Reliabilitas suatu alat menunjukkan konsistensi hasil pengukuran sekiranya alat pengukur itu digunakan oleh orang yang sama dalam waktu yang berlainan atau digunakan oleh orang yang berlainan dalam waktu yang bersamaan atau dalam waktu yang berlainan (Sanusi, 2003).

Untuk menguji digunakan Alpha Cronbach dengan rumus :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

(Arikunto, 1993)

No.	Interval	Kriteria
1.	<0,200	Sangat rendah
2.	0,200-0,399	Rendah
3.	0,400-0,599	Cukup
4.	0,600-0,799	Tinggi
5.	0,800-1,00	Sangat tinggi

Sumber : Arikunto (1993)

Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Alpha Cronbach*. Bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliabel. *10,1 for Window*.

Identifikasi dan Operasional Variabel

1. Orientasi Tugas (X₁)

Perilaku tugas seperti: Pembentukan pola organisasi, saluran komunikasi, metode atau prosedur pelaksanaan tugas, sehingga indikator yang diturunkan:

- Menetapkan tujuan yang perlu dicapai karyawan
- Mengorganisasi situasi kerja
- Menetapkan batas waktu
- Memberikan arahan secara spesifik
- Mensyaratkan adanya laporan rutin

2. Orientasi Karyawan (X₂)

Perilaku hubungan seperti: bersahabat, kepercayaan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan, kemudian indikator yang diturunkan adalah:

- Memberikan dukungan dan dorongan
- Melibatkan karyawan dalam diskusi
- Memudahkan interaksi antara semua karyawan
- Berusaha mencari informasi tentang keluhan karyawan
- Memberikan balikan tentang hasil kerja karyawan

3. Kinerja Karyawan (Y)

dimana: r_{11} = reliabilitas instrumen; k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal; σ_b^2 = jumlah varians butir; σ_t^2 = varians total.

Instrumen dapat dikatakan andal/reliabel bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto,1993). Arikunto menentukan kriteria indeks reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai karyawan dalam kurun waktu tertentu yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan indikator yang diturunkan adalah: Kuantitas pekerjaan; Kualitas pekerjaan; dan Ketepatan waktu.

4. Kepuasan Kerja Karyawan (Z)

Kepuasan kerja karyawan adalah suatu pernyataan rasa puas atau tidak puas karyawan yang diperoleh atas pelaksanaan suatu pekerjaan, yang meliputi semua aspek pekerjaan yang indikatornya adalah: Tipe kerja, Rekan sekerja, Tunjangan, Diperlakukan dengan hormat dan adil, Keamanan kerja, Peluang menyumbangkan gagasan, Upah, Pengakuan akan kinerja, Kesempatan untuk maju.

Analisis Data

Unit analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Semen Gresik.

Metode Analisis Data

Metode analisis dengan menggunakan statistik deskriptif, yaitu statistik yang dipergunakan untuk menganalisis data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiono, 1999). Penggunaan statistik deskriptif untuk memberikan deskripsi tentang variabel bebas dan terikat melalui penggunaan frekuensi. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Model hubungan kausal tersebut merupakan perkembangan analisis

korelasi, analisis regresi parsial dan analisis regresi berganda. Analisis Jalur (*path analysis*) diolah dengan paket program komputer, sub-program SPSS 10.0 for Windows, dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0,1 atau $p \leq 0,1$ sebagai taraf signifikansi (signif F) untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantungnya digunakan uji T pada taraf signifikansi Alpha = 0,1 atau $p \leq 0,1$ yang dimunculkan dalam model (sig T). Untuk hipotesis ini digunakan analisis jalur, sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung (Hasan, 1996).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Penelitian ini dilakukan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. berjumlah 212 karyawan tetap bukan termasuk bagian pemasaran. Karakteristik para karyawan tersebut berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja.

Uji Reliabilitas

Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 1998). Penyelesaian pengujian reliabilitas menggunakan SPSS 10.0 for Windows.

Uji Validitas

Dari hasil uji validitas yang dilakukan terhadap semua item pertanyaan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item penelitian adalah valid, dengan demikian dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini.

Analisis Statistik Deskriptif

a. Pengujian hipotesis

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel orientasi tugas dan variabel orientasi karyawan terhadap kinerja dan kepuasan karyawan dengan koefisien regresi (BETA) **0,351; 0,316 dan 0,300** dan $p < 0,1$. Dari analisis dapat pula diketahui bahwa koefisien determinan (R^2) = 0,661 berarti pengaruh dari variabel orientasi tugas adalah sebesar 66,1 % dan sisanya 33,9 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Pemenuhan asumsi klasik yang lain yaitu ditunjukkan dengan koefisien

Durbin Watson = 2,137 berarti bebas dari autokorelasi.

Pembahasan Umum

Orientasi tugas yang terdiri dari item penetapan tujuan yang perlu dicapai, penetapan prosedur kerja, pembagian tugas, penetapan jadwal pekerjaan, penetapan batas waktu penyelesaian pekerjaan, standar waktu kerja, penjelasan tentang pekerjaan, penjelasan teknik pelaksanaan kerja, pengawasan pelaksanaan pekerjaan, dan laporan hasil kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang meliputi item jumlah hasil pekerjaan dan waktu tertentu sesuai dengan standar, ketelitian, mutu pekerjaan, penyelesaian, tepat waktu penyelesaian kerja, dan kerapian. Orientasi karyawan yang terdiri dari item pemberian dukungan terhadap pekerjaan, pemberian motivasi, kelancaran komunikasi, peluang mengemukakan pendapat, kemudahan interaksi dengan atasan, kemudahan interaksi dengan teman kerja, perhatian terhadap keluhan, mengatasi masalah kerja, pengoreksian terhadap keluhan, dan pengoreksian hasil kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang terdiri dari item jumlah hasil pekerjaan dan waktu tertentu sesuai dengan standar, ketelitian, mutu pekerjaan, penyelesaian, tepat waktu penyelesaian kerja, dan kerapian secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang meliputi item puas terhadap pekerjaan, kerjasama, sistem upah, kesesuaian upah, kesesuaian tunjangan, keselamatan kerja, peluang diklat dan peluang promosi. Secara simultan variabel-variabel orientasi tugas, orientasi karyawan dan variabel intervening kinerja karyawan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Yang artinya bahwa dalam mencapai kepuasan karyawan, harus didukung orientasi tugas dan orientasi karyawan serta kinerja karyawan secara bersama-sama. Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dalam PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa pentingnya seorang pemimpin dalam memberikan tugas-tugas kepada bawahannya dengan menjelaskan apa yang seharusnya mereka kerjakan.

Berdasarkan model regresi linear berganda didapat R sebesar 0,813 ($> 0,50$) menunjukkan bahwa korelasi antara orientasi tugas dan orientasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan adalah kuat, sedangkan besarnya adjusted R^2 atau koefisien determinasi adalah sebesar 0,645, hal ini berarti kepuasan

dipengaruhi orientasi tugas, orientasi karyawan dan kinerja karyawan sebesar 64,5 %, sedangkan sisanya 35,5 % dipengaruhi oleh unsur lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil-hasil dari analisis empiris ini berguna untuk para sarjana dan manajer dalam kerjasama penelitian dan pengembangan. Hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mendorong tingkat kepuasan kerja karyawan bervariasi sebagai fungsi dari tipe output yang dicari. Analisis ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang meliputi orientasi tugas dan orientasi karyawan memiliki dampak secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Akhirnya penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya, yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang meliputi orientasi tugas dan orientasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Bentuk persamaan untuk:

$$Y = 0,339X_1 + 0,389X_2 + \varepsilon_1$$

$$Z = 0,345X_1 + 0,275X_2 + 0,290Y + \varepsilon_2$$

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh antara variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat secara keseluruhan saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya secara positif dan signifikan.
2. Pengaruh secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (X1) dan karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat diterima dan terbukti kebenarannya.
3. Pengaruh secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (X1) dan karyawan (X2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z) dapat diterima dan terbukti kebenarannya.
4. Pengaruh secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas (X1) dan karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dan kepuasan kerja karyawan (Z) dapat diterima dan terbukti kebenarannya.
5. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Iskandar (2000), yakni adanya pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil penelitian Donald

dan Dennis (2003), Ensley, Pierce dan Hmielski (2003), Reenen (2003), Denton dan Kleimen (2001), Peterson dan Fairchild (2002), dan Chowdhury dan Amin (2004), mengenai adanya hubungan antara gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Saran-saran

1. Saran-saran bagi PT. Semen Gresik (persero) Tbk.:

a. Perlunya peningkatan peran aktif dan dukungan dari para atasan terhadap bawahan, dengan cara lebih meningkatkan kerja sama antar sesama bawahan dan atasan, sehingga tujuan yang diharapkan PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. dapat tercapai.

b. Hendaknya kepentingan karyawan lebih diutamakan, karena kepuasan karyawan juga menentukan kinerja, begitu sebaliknya. Selain itu pengembangan kreatifitas karyawan perlu lebih ditingkatkan lagi oleh PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.

c. Mengusahakan pelatihan dan pengembangan karyawan yang disesuaikan dengan bidangnya masing-masing.

2. Saran bagi Penelitian Mendatang:

a. Perlu analisis lebih mendalam untuk mengungkap faktor-faktor lainnya seperti pembahasan mendalam mengenai pengembangan karier, promosi dan jabatan pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

b. Perlunya penelitian lanjutan dengan obyek yang berbeda, variabel yang sama namun alat analisis yang berbeda, atau dengan menambah variabel lainnya, sehingga analisis penelitian lebih meluas lagi.

c. Dalam penelitian selanjutnya, disarankan mempertinggi tingkat signifikansi, misalnya 95%.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhusin, S. 2003. Aplikasi statistik Praktis dengan SPSS.10 for Windows. Penerbit Graha Ilmu Yogyakarta.
- Arikunto, S. 1993. Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Industri. Alumni Bandung.
- As`ad, Moh. 1999. Psikologi Industri. Edisi ke 4. Liberty. Yogyakarta.
- Bennis W. and Towusend R. 1998. Reiventing Leadership, Interaks. Batam Centre.

- Chowdhury, M. S. and N.A.Mohammed. 2004. Relative Importance of Employee Value, Attitudes and Leadership Behaviors in Employee Motivation: An Empirical Investigation. Association of management/International Management Proceedings. Maxmilian Publisher. West Virginia.
- Crusciel, D. and W.F.Dennis. 2003. From Critical Success Factors into Criteria for Performance Excellent – An Organizational Change Strategy. *Journal of Industrial Technology*, vol. 2, p. 9.
- Davis, K and B.W.William. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. Fifth edition. Irwin McGraw-Hill. United Stated of America.
- Denton, D.W. and S.K.Lawrence. 2003. Job Tenure as a Moderator of the Relationship Between Autonomy and Satisfaction. *Applied H.R.M. Research*, Volume 6, Number 2, 105-114.
- Gardner, T. M. and H.J. Park. 2004. Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: the Impact of HR Practices on Employee Attitude and Employee Outcomes. www.irl.cornell.edu/CAHRS/.
- Gibson, J. L., M.I.John dan H.D.James. 1997. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku Struktur dan Proses*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Gitosudarmo, I. M. dan N.Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. BPFE. Yogyakarta.
- Gujarati, D. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Terjemahan Sumarsono Zain. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Hadi, S. 2001. *Metodologi Research*. Jilid 2. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Handoko, H. 1999. *Manajemen*. Edisi kedua. BPFE. Yogyakarta.
- Iskandar. 2000. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (pada Divisi Operasi PT. Terminal Peti Kemas Surabaya). Tesis. Pascasarjana Brawijaya. Malang.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. Singapore.
- Mukzam, M.Y. 2000. Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (pada KPRI UNIBRAW). Tesis. Pascasarjana Brawijaya. Malang.
- Novita, N. 2002. Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi Efektif dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Tambang Batubara Bukit Asam). Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Peterson, R. and M.F. Alea. 2003. Exploring the Impact of Electronic Business Readiness on Leadership Capabilities in Information Technology Governance. Ryan.Peterson@ie.edu.
- Prasetyawan, A. 1999. Analisis Pengaruh Kultur Perusahaan terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Pertamina UPPD V Surabaya). Tesis. Pascasarjana Brawijaya. Malang.
- Reenen, J. 2003. Virtual Work and Leadership: the Role of the Internet, Complexity, Creativity, and Knowledge Workers. jreenen@unm.edu.
- Robbins, S. P. 1996. *Organizational Behavior*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka. Prenhallindo. Jakarta.
- Santoso, S. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Santoso, S. 2001. *SPSS Versi 10: Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sanusi, A. 2003. *Metodologi Penelitian Praktis*. Edisi Pertama. Penerbit Buntara Media. Malang.
- Sidhartini, W. 2000. Pengaruh Komitmen Pemimpin dan Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan (pada PT. Pos Indonesia di Kab. Nganjuk). Tesis. Pascasarjana Brawijaya. Malang.
- Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi kedua. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sugiono. 1999. *Statistika Penelitian*. Cetakan kedua. CV. Alfabeta. Bandung.
- Swasto, B. 1996. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Malang.
- Sweeney, P. D. and B.Dean. 2002. *Organization Behavior: Solution for Management*. International edition. Irwin McGraw-Hill. New York.
- Singarimbun, M. dan S. Effendi. 1997. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Umar, N. 2000. *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Van-Dick D. and N.K.Avraham. 2004. Feedback Sign Effect on Motivation: Is it Moderated by Regulatory Focus?. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (1), 113-135.
- Yukl, G. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih bahasa Yusuf Udaya. Penerbit Unika Atmajaya. Jakarta.
- Yukl, G. 2001. *Leadership in Organizations*. National Collage for School Leadership. Fifth edition. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.