PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TIM TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III CABANG TENAU KUPANG

RAHMAT LAAN

Abstrak : Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan atau suatu keadaan dimana karyawan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Terdapat lima faktor yang diidentifikasi sebagai penentu kepuasan kerja karyawan yakni pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi, cenderung bekerja dengan lebih produktif, cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi, dan cenderung dapat menciptakan pelanggan yang puas.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan yang paling tepat pada dasarnya adalah gaya kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan pada saat tertentu.

Permasalahan penelitian ini adalah bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan tim terhadap kepuasan kerja karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang. Permasalahan ini ditelaah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan tim terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sampel penelitian adalah seluruh karyawan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi.

Hasil analisis menunjukkan koefisien korelasi (R) sebesar 0,840 dan koefisien determinasi (R^2) 0,706. Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan besaran pengaruh 0,706. Ini bermakna variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan sebesar 70,6%.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Tim

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke dalam Luthan, 2006). Respon afektif karyawan didasarkan pada lima dimensi pekerjaan yakni pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Sedangkan dimensi-dimensi kepuasan kerja menurut Milton dalam Sigit (2003) dapat dilihat dari,

kerja, bayaran, promosi, pengakuan, kondisi kerja, penyediaan, teman-pekerja, perusahaan dan manajemen.

Kepuasan kerja karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang sesuai dimensi-dimensi di atas dapat disimak pada Table 1.

Table 1 menunjukkan bahwa secara keseluruhan kepuasan kerja karyawan PT (Persero) Pelindo III Cabang Tenau Kupang sebesar 3,57 sedangkan harapannya sebesar

4,49, sehingga terdapat *gap* sebesar 0,92. Tingkat kepuasan pegawai tertinggi sebesar 3,85 berada pada dimensi penyeliaan, sedangkan terendah sebesar 3,12 pada dimensi promosi. Pada kolom kesenjangan terlihat bahwa kesenjangan terbesar antara realisasi dan harapan adalah dimensi penghasilan, sedangkan terkecil adalah dimensi teman pekerja. Tidak ada dimensi yang tidak mempunyai *gap* menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan belum terwujud seperti yang diharapkan.

Dimensi kepuasan kerja seperti digambarkan pada table 1 salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai : 2004).

Lebih lanjut Rivai mengemukakan, terdapat empat gaya dasar kepemimpinan yaitu (1) *gaya manajemen tugas* yang menunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi tetapi perhatian rendah terhadap manusia, (2) *gaya manajemen country club*, pemimpin yang memperlihatkan perhatian yang tinggi terhadap manusia tetapi perhatian rendah terhadap produksi, (3) *gaya manajemen miskin*, pemimpin yang tidak terlalu menunjukkan perhatian baik terhadap

produksi maupun terhadap manusia dan (4) *gaya manajemen tim*, pemimpin menunjukkan perhatian tinggi baik terhadap produksi maupun terhadap manusia.

Data hasil survey menunjukkan bahwa pemimpin PT (Persero) Pelabuhan Indoensia III Cabang Tenau Kupang menunjukkan perhatian yang cukup tinggi baik terhadap produksi (hasil kerja karyawan) maupun terhadap manusia. Hal ini dapat dilihat dari Penilaian Karya Pegawai (PKP), *couching* dan *counseling*, komunikasi antara sesama karyawan serta antara pimpinan dan bawahan. Berdasarkan hasil survey nilai yang diberikan kepada aspek Penilaian Karya Pegawai (PKP) sebesar 3,37 dari harapan sebesar 4,40 sehingga terdapat kesenjangan sebesar 1,03. Nilai untuk fungsi *couching* dan *counseling* adalah 3,85 dari harapan 4,62 dengan kesenjangan sebesar 0,77. Sedangkan nilai untuk komunikasi 3,62 dari harapan 4,51 dengan kesenjangan 0,89. Dengan demikian terlihat bahwa pimpinan cenderung menganut gaya kepemimpinan tim namun belum terwujud sesuai harapan.

Data kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mengindikasikan belum terwujudnya kepuasan kerja karyawan atau komponen-komponen kepuasan kerja karyawan yang cenderung bervariasi diduga disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang belum sesuai harapan.

Tabel 1 Data Kepuasan Kerja Karyawan PT (Persero) Pelabuhan Indoensia III Cabang Tenau Kupang

No	Dimensi	Kenyataan	Harapan	Gap
1	Pekerjaan	3,37	4,40	1,03
2	Bayaran	3,40	4,67	1,27
3	Promosi	3,12	4,35	1,23
4	Pengakuan	3,58	4,39	0,82
5	Kondisi kerja	3,74	4,44	0,70
6	Penyeliaan	3,85	4,62	0,77
7	Teman pekerja	3,80	4,43	0,63
8	Perusahaan	3,71	4,62	0,91
9	Manajemen	3,58	4,51	0,93
Rata-rata		3,57	4,49	0,92

Sumber : Hasil Survey Tingkat Kepuasan Pegawai PT Pelindo III Cab. Kupang, 2008

Berdasarkan uraian di atas, masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan tim terhadap kepuasan kerja karyawan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Tenau Kupang?

Dari permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang.

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan bagi : (1) Pimpinan PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai keadaan karyawan dan situasi yang dihadapi saat ini dan (2) Kalangan peneliti yang akan meneliti substansi yang sama secara lebih mendalam dan cakupan yang lebih luas.

II. HIPOTESIS

Model hipotesis dalam penelitian ini seperti tampak pada gambar 1.

Berdasarkan model kerangka pemikiran tersebut dapat dibangun hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H₁ : Gaya kepemimpinan tim berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H₀ : Gaya kepemimpinan tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam penelitian eksplanatif yang mengkaji hubungan kausal antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Dari segi metodenya bersifat kuantitatif dengan maksud mengkaji secara sistematis gaya kepemimpinan PT Pelindo III Cabang Tenau Kupang dan pengaruhnya

terhadap kepuasan kerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pelabuhan Indonesia III Cabang Tenau Kupang yang berjumlah 38 orang. Keseluruhan jumlah populasi ini dicacah lengkap untuk diamati dalam penelitian ini.

Instrumen penelitian adalah kuesioner terstruktur (tertutup), yang akan disebarikan kepada para responden untuk menjangkau data tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Instrumen gaya kepemimpinan dikembangkan dengan skala sikap model Likert yakni skala sikap untuk mengukur keyakinan, perasaan dan reaksi seseorang terhadap obyek tertentu. Instrumen skala sikap model Likert disusun dengan menyajikan sejumlah pernyataan kepada responden dengan lima pilihan jawaban yakni (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, (5) sangat setuju. Instrumen kepuasan kerja karyawan juga disusun dengan skala sikap model Likert dengan menyajikan sejumlah pernyataan kepada responden dengan lima pilihan jawaban yakni (1) sangat tidak puas, (2) tidak puas, (3) netral, (4) puas, (5) sangat puas.

Teknik analisis data menggunakan Regresi Linier Sederhana dengan merujuk pada model $Y = a + bX$ dimana:

Y = Kepuasan Kerja Karyawan

a = Konstanta

X = Gaya kepemimpinan tim

Untuk pembuktian hipotesis dipergunakan uji t untuk mengetahui signifikansi pengaruh gaya manajemen tim terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kriteria : jika t hitung lebih besar t tabel maka gaya manajemen tim berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika t hitung lebih kecil dari t tabel maka gaya kepemimpinan tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengujian dilakukan pada

taraf nyata 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis hasil penelitian menggunakan bantuan program SPSS-12 for Window yang diringkas seperti tersaji pada Table 2.

Persamaan regresi yang dihasilkan dari Table 2 adalah $Y = 0,500 + 0,893X$. Makna persamaan regresi tersebut adalah : (1) Jika tidak ada gaya kepemimpinan maka secara statistik besaran kepuasan kerja karyawan adalah 0,500, (2) Koefisien regresi sebesar 0,892 mengisyaratkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan secara tepat akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,892.

Keeratan hubungan kausal antara gaya kepemimpinan tim dan kepuasan kerja karyawan diindikasikan oleh koefisien korelasi (R) sebesar 0,840. Hubungan positif ini bermakna semakin diterimanya gaya kepemimpinan, akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Besaran keeratan hubungan ditandai oleh koefisien determinasi R^2 0,706. Artinya variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan sebesar 70,6%.

Uji hipotesis (uji t) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai t-hitung sebesar 9,288 dengan signifikansi t sebesar 0,000; t-tabel sebesar 2,042. Tampak bahwa $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ dan $\text{signifikansi } t < 0,05$. Hasil pengujian ini memutuskan menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan tim berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Temuan tersebut mendukung hasil studi Ouchi (1981) bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Gaya kepemimpinan yang efektif memungkinkan terciptanya iklim kerja yang kondusif, menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja semua warga organisasi untuk bekerja secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dengan kinerja unggul yang berwujud adanya keteraturan, setiap karyawan mengetahui tugas masing-masing, adanya motivasi yang tinggi dan kepuasan kerja yang optimal. Temuan ini juga mendukung hasil studi Luthan (2006) yang mengatakan bahwa ada dua dimensi gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, gaya yang berpusat pada karyawan, ini diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal ini secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasehat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Kedua, gaya partisipasi atau pengaruh yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pada sisi lain temuan ini juga mengkonfirmasi hasil studi Harsey & Blanchard (1986) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Harsey & Blanchard mengidentifikasi gaya kepemimpinan atas kombinasi perilaku tugas dan perilaku

Tabel 2 Hasil Regresi Antara Gaya Kepemimpinan tim dan Kepuasan Kerja

Variabel	B	Th	Sig t	Ket.
Konstanta	0,500	1,390	0,173	
Gaya kepemimpinan tim (X)	0,893	9,288	0,000	
t-tabel	2,042			
R	0,840			
R^2	0,706			
Adjusted R^2	0,697			

hubungan. Perilaku tugas adalah kadar upaya menjelaskan aktivitas setiap warga serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan secara rinci dan jelas. Perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi antara mereka sendiri dan para warga kelompok/timnya dengan membuka lebar saluran komunikasi penyediaan dukungan sesioemosional, psikologis dan kemudahan perilaku.

Temuan ini juga sejalan dengan Eoh (2001) yang mengatakan bahwa perusahaan yang dimanajementi dengan gaya kepemimpinan efektif memungkinkan penetapan sasaran menjadi lebih efektif, cara pencapaian sasaran lebih produktif dan mampu menghasilkan kepuasan kerja optimal.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Pertama, gaya kepemimpinan tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin diterimanya gaya kepemimpinan tim, akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kedua, gaya kepemimpinan tim berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar kepuasan kerja sebesar 0,706 atau 70,6% yang berarti variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan sebesar 70,6%.

SARAN

Pertama, kepuasan kerja karyawan hendaknya ditingkatkan. Karyawan yang puas akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi, demikian juga organisasi dengan karyawan yang puas akan menjadi organisasi yang lebih produktif. Karyawan yang puas mempunyai tingkat pergantian yang rendah. Karyawan yang puas akan meningkatkan kepuasan dan kesetiaan konsumen, bersemangat dan responsive.

Kedua, gaya kepemimpinan tim (perhatian

yang optimal pada tugas dan karyawan) hendaknya secara konsisten diterapkan. Pada gaya ini pemimpin tidak hanya mengarahkan dan mengawasi secara ketat bawahan untuk memastikan pelaksanaan tugas secara memuaskan, tetapi ia juga berupaya memotivasi dan mengembangkan karyawan untuk melaksanakan tugas serta memberikan peluang pada warga kelompok berperan serta dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dan unit kerjanya, membina hubungan yang kohesif dan bersahabat, adanya keterbukaan, saling percaya dan saling menghargai di antara sesama karyawan. Gaya kepemimpinan tim, dengan demikian akan menghadirkan suasana organisasi yang mendukung terciptanya produktivitas, motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam mencapai tujuan dengan kinerja optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Danandja, A. A. (1986). *Sistem Nilai Manajer Indonesia*, Jakarta : PT Pustaka Binama Pressindo.
- Eoh, J. (2001). *Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan, Studi Budaya Perusahaan, Gaya Manajemen dan Pengembangan Tim Di PT Semen Gresik dan PT Semen Kupang*, Disertasi, Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Eoh, Jeny (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Makalah Disajikan Dalam Pelatihan SEPIM III.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997). *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Ke Delapan Jilid 1, Alih Bahasa Ir Nunuk Adiarni, MM, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997). *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Ke Delapan Jilid 2, Alih Bahasa Ir Nunuk Adiarni, MM, Jakarta : Bina Rupa Aksara.

- Gomes, C. F. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behavior In Organization*, Sixth Edition, New Jersey : Prentice-Hall International.
- Hope & Jeremy (1997). *Competing in The Third Wave*, New York : Harvard Business School.
- Harsey, P. and Blanchard, K. (1986). *Management of Organization Behavior*, Prentice-Hall.
- Hadisumarto, Dj. (1978). *Management Style Yang Cocok Untuk Indonesia*, Manajemen dan Usahawan Indonesia No 23/Th-1987. LM-FEUI Jakarta.
- Harianandja, E. T. M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Kuswadi (2004). *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*, Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Luthan, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Yogyakarta : Andi Offset.
- Likert, R. (1961). *New Patern of Management*, New York : McGraw-Hill Book Company.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*, New York : McGraw-Hill Inc.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Naisbit, J. & Aburdene, P.(1999). *Megatrend 2000 : Sepuluh Arah Baru Untuk Tahun 1990-an*, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Nugraha, H. (2006). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Banten*. Diambil 31 Maret 2008 dari situs Word Wide Web <http://www.digilib.itb.ac.id/gdl.php>
- Rivai, V. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Cetakan Pertama, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Cetakan Kedua, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Robbin, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi-Konsep-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Jakarta : PT Prenhallindo.
- Robbin, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi-Konsep-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Jakarta : PT Prenhallindo.
- Robbins, S. P. dan Mary, C. (2007). *Manajemen*, Edisi kedelapan/Jili 2, Jakarta : PT Indeks.
- Peters, T. (1987). *Triving on Chaos : Handbook for A Management Revolution*, New York : Harper & Row Publishers.
- Pascale, R.T. and Athos A.G, (1992) *The Art of Japanese Management*, New York : Warners Book.
- Pareek, U. (1991). *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT Pustaka Binama Pressindo.
- Sudita, N. I. & Gitosudarmo, I. (2000). *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, Yogyakarta : PT BPFE-Yogyakarta.
- Sulistiyani, T. A. (2008) *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*, Yogyakarta : Gava Media.
- Sugiyono, (2007). *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung : Alfabeta.
- Sinamo, H. J. (2002). *Ethos21, Ethos Kerja dan Profesional di Era Digital Global*, Jakarta : Institut Dharma Mahardika.
- Stonner J.A.F (1989), *Management*, alih bahasa Sirait, Jakarta : Erlangga.
- Suryanti, E. (2004). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT.PLN Unit Pelayanan Bandung Utara*. Diambil

- 31 Maret 2008 dari situs Word Wide Web
<http://www.digilib.itb.ac.id/gdl.php>.
- Tampubolon, P. M. (2004) *Perilaku Keroganisasian (Oraganization Behavior)*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Umar, H. (1998). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Universitas Terbuka, (2007), *Pedoman Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM)*, Jakarta, Penerbit Universitas Terbuka.
- Wahyudi, K. & Subando, A. M. (1996) *Sistem Informasi Manajemen Dalam Organisasi-Organisasi Publik*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Wismadi, N. (2004). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan Kabupaten Timor Tengah Utara*, Tesis, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang.
- Wutun, P. R. (2004). *Kontribusi Struktur, Tata Nilai, Dan Praktik-Praktik Organisasi Terhadap Kualitas Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional*, Disertasi Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia