

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN BEORIENTASI KONSIDERASI DAN STUKTUR TUGAS DENGAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI KANTOR X BELAWAN

Oleh: *Lestari Kencana Dewi^(*)* dan *Azuar Juliandi^(**)*

Abstrak: Organisasi memerlukan kepemimpinan untuk mengarahkan para bawahan dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan yang terbaik dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan yang selalu memperhatikan para bawahannya dan menganggap bawahan sebagai manusia-manusia yang memiliki rasa ingin diperhatikan, seperti penghargaan dalam pelaksanaan tugas, pimpinan yang tidak memaksakan sikap, memberikan keleluasaan dalam mengembangkan ide dan gagasan dalam bekerja, serta bentuk-bentuk perhatian lainnya. Sikap positif tersebut akan memberikan pengaruh dalam membentuk kepuasan kerja di dalam diri setiap anggota organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah ada hubungan gaya kepemimpinan berorientasi konsiderasi dan struktur tugas dengan kepuasan kerja pegawai Kantor X Belawan, dan melihat kecenderungan gaya kepemimpinan apa yang terdapat pada instansi tersebut.

Kata kunci: *Kepemimpinan, kepemimpinan konsiderasi, kepemimpinan struktur tugas, kepuasan kerja*

Pendahuluan

Pegawai adalah sumber daya manusia yang menjadi asset utama bagi setiap organisasi. Mereka adalah perencana, pelaksana dan pengendali bagi tujuan organisasi. Pegawai-pegawai yang bekerja memerlukan lingkungan kerja yang baik sehingga akan terbentuk rasa kepuasan mereka terhadap organisasi dan pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 1997). Sikap ini perlu dipelihara sedini mungkin agar pegawai dapat meningkatkan moral kerjanya, dedikasi, kecintaannya serta kedisiplinannya.

Tinggi rendahnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya; balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, peralatan yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan sifat monoton atau tidaknya pekerjaan (Hasibuan, 1997).

Salah satu faktor tersebut adalah sikap kepemimpinan dalam kepemimpinannya, atau lebih lanjut disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Karyawan-karyawan akan merasa terpuaskan jika para pimpinan sebagai atasan mereka dalam bekerja mampu memahami bawahan, memiliki perhatian besar terhadap kepentingan mereka, dan tidak menganggap bawahan sebagai budak atau mesin organisasi.

Kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan disebut sebagai kepemimpinan yang bergaya *consideration*, sedangkan kepemimpinan yang hanya berorientasi terhadap pencapaian hasil kerja adalah gaya kepemimpinan *initiating structure*. Kepemimpinan yang paling banyak diharapkan bawahan dalam sebuah organisasi adalah gaya kepemimpinan pertama, yakni *consideration*.

Kajian Teoritis Kepemimpinan

Pencapaian tujuan organisasi memerlukan sebuah efektivitas kepemimpinan yakni kepemimpinan yang mampu mengarahkan seluruh sumber daya perusahaan. Peran pimpinan dalam mengatur anggota organisasi merupakan faktor penting dan dapat menentukan wujud akhir organisasi serta perilaku anggota di dalamnya. Pemimpin merupakan faktor kritis (*crusial factor*) yang dapat menentukan maju mundurnya serta hidup matinya suatu usaha dan kegiatan bersama, baik yang berbentuk organisasi sosial, lembaga pemerintah maupun badan-badan dan usaha-usaha perdagangan (Kartono, 1998).

Perilaku pemimpin terhadap organisasi dan bawahannya tercermin dalam gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat memotivasi anggota untuk menjalankan tugas dengan baik, sehingga pelaksanaan kerja tercapai dengan efektif dan menciptakan hasil kerja yang berkualitas.

Kimbal Young memaknai kepemimpinan sebagai bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu; berdasarkan akseptansi/penerimaan kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus (Kartono, 1998). Menurut Gibson *et al* (1992), kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal), lewat proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan.

Sebuah pendekatan teori kepemimpinan membagi orientasi kepemimpinan kepada dua jenis, pertama kepemimpinan yang berorientasi kepada manusia/bawahan (*consideration*) dan berorientasi kepada struktur tugas (*initiating structure*). Kepemimpinan *consideration* merupakan kepemimpinan yang berorientasi kepada bentuk perhatian pimpinan kepada bawahan, sedangkan kepemimpinan *initiating structure* adalah kepemimpinan yang berorientasi kepada pencapaian tugas.

Beberapa teori yang mendukung kedua orientasi kepemimpinan ini adalah Studi Ohio yang dikenal dengan “Teori Kepemimpinan Dua Faktor, yakni memprakarsai struktur (*initiating structure*): perilaku pemimpin untuk mengorganisasi dan menentukan hubungan dalam kelompok, menetapkan pola dan saluran komunikasi yang jelas dan menguraikan secara terinci cara menyelesaikan pekerjaan. Pertimbangan (*consideration*), perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling mempercayai, rasa hormat, kehangatan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut (Robin, 1996).

Penelitian dari Universitas Michigan, menemukan prinsip dan metode dari kepemimpinan efektif yang dikelompokkan dalam 2 dimensi:

Tabel 1. Tipe Kepemimpinan Universitas Michigan

Orientasi Karyawan	Orientasi Kerja
<ul style="list-style-type: none"> - Mendelegasikan keputusan kepada bawahan - Membantu bawahan memenuhi kebutuhan - Menciptakan lingkungan kerja menyenangkan - Memperhatikan kemajuan pengikut - Akibat: produktivitas kelompok tinggi, kepuasan tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> - Perhatian kepada orang penting namun kecil - Pengawasan ketat & adanya prosedur khusus - Paksaan, Imbalan, Kekuasaan sah - Akibat: produktivitas kelompok rendah, kepuasan rendah

Sumber: Robin, 1996

Dukungan lain yang mencerminkan orientasi kepemimpinan konsiderasi dan struktur tugas adalah Kisi Manajerial dari Blake & Mouton yang digambarkan dalam matriks 9 X 9, membayangkan adanya kemungkinan 81 gaya kepemimpinan yang berlainan, terdiri dari 2 unsur perhatian pemimpin yakni kepedulian akan orang, dan kepedulian akan produksi (Robin, 1996; Jewel dan Siegal, 1998).

Kepemimpinan konsiderasi dan struktur tugas diukur dengan menggunakan *Least Preferred Co-Worker Questionnaire* (LPC) dari Fielder (Robin, 1996) yang dilihat dari bagaimana orientasi suatu kepemimpinan, yang dilihat dari:

Menyenangkan - Tidak menyenangkan
Ramah - Tidak ramah
Menolak - Menerima baik
Membantu - Mengecewakan
Tidak Bergairah- Bergairah
Tegang - Santai
Jauh - Dekat
Dingin - Hangat
Kooperatif - Tidak kooperatif
Mendukung - Memusuhi
Membosankan - Menarik
Suka Bertengkar- Serasi
Percaya diri - Ragu-ragu
Efisien - Tidak efisien
Murung - Riang
Terbuka - Tertutup

Menurut Fielder apabila skor yang diperoleh dari pengukuran dengan item-item di atas mencapai nilai >64, maka seorang pimpinan berorientasi kepada *consideration* atau memiliki perhatian besar kepada bawahan, jika nilai berada di bawah 64, orientasi seorang pimpinan adalah *initiating structure* atau berorientasi yang lebih besar kepada pencapaian tugas, namun sedikit perhatian kepada bawahan.

Kepuasan Kerja

Handoko (2000), menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaannya. Sedangkan Davis dan Newstrom (1996) menyatakan kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau tidak senang relatif yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Robin (1996) mengartikan kepuasan kerja dengan merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, orang yang memiliki kepuasan kerja rendah menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan.

Teori kepuasan kerja memiliki persamaan dengan teori motivasi, namun sebagian besar pernyataan teori kepuasan kerja tidak sesuai dengan teori motivasi, untuk itu pendekatan utama dan konsensus mengenai posisi empiris tentang pandangan kepuasan kerja dan motivasi dewasa ini (Jewell dan Siegal, 1998) dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 1. Pendekatan Utama dan Konsensus Posisi Empiris tentang Teori Kepuasan Kerja dan Teori Motivasi

Teori Kepuasan	Teori Motivasi yang Berkaitan	Pernyataan Dasar
Dua faktor atau motivasi/higiene (Hezbergh dkk, 1959)	Teori kebutuhan	Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah isu terpisah, kepuasan hanya datang dari faktor intrinsik kerja tersebut.
Kepuasan facet (Lawler, 1973)	Teori kognitif	Kepuasan bergantung ada persepsi masukan jabatannya, karakteristik jabatan dan keluaran jabatan relatif dengan orang lain
Teori nilai (Locke, 1976)	Teori kebutuhan	Kepuasan kerja berasal dari keadaan tercapainya hal-hal yang bernilai baginya melalui pekerjaan
Proses berlawanan (Landy, 1978)	Tidak ada yang langsung berkaitan	Kepuasan bervariasi dengan berjalannya waktu, ada kekuatan yang selalu bekerja untuk mengurangnya
Ketidaksesuaian kebutuhan (Porter, 1961)	Teori kebutuhan	Kepuasan merupakan hasil ketidaksesuaian yang rendah antara apa yang dibutuhkan orang dan apa yang diberikan jabatannya
Instrumentality (Porter dan Lawler)	Teori pengharapan	Kepuasan tergantung pada kecocokan antara penghargaan yang diharapkan dan diterima

Sumber: Jewell dan Siegal (1998)

JoeAnn E. Newby dalam disertasinya mengkaji teori kepuasan kerja ke dalam dua bagian. Pertama, paradigma tradisional yakni studi Hoppock tahun 1935 dan Abraham Maslow tahun 1954. Kesimpulan studi Hoppock, jika menyertakan variabel tertentu dapat mendorong ke arah kepuasan, namun jika tidak akan mendorong kepada ketidakpuasan. Sedangkan teori Maslow menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai hirarki dari kebutuhan yang dikategorikan ke dalam lima peringkat (Newby, 1999).

Kedua, paradigma Herzbergh tahun 1959. Teori Herzbergh dikenal dengan “Teori Dua Faktor” yakni faktor ekstrinsik dan intrinsik (*extrinsic dan intrinsic*) (Gibson dkk., 1992). Tinggi rendahnya kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut adalah: faktor yang berhubungan dengan kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, faktor yang berhubungan dengan teman sekerja, faktor yang berhubungan dengan pengawasan, faktor yang berhubungan dengan promosi jabatan/pengembangan karir dan faktor yang berhubungan dengan gaji. Faktor-faktor tersebut merupakan item instrumen *Job Description Index* yang digunakan banyak peneliti dalam mengkaji kepuasan kerja (Indra, 2001).

Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan yang positif umumnya menghasilkan kepuasan kerja dan prestasi kerja (Beck dan Hilman, 1983). Kepemimpinan yang positif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang mencerminkan sifat demokratis, memahami bawahan, dan memiliki fleksibilitas dalam kepemimpinannya.

Penelitian-penelitian seperti Universitas Michigan, Studi Ohio, dan Kisi Manajerial Blake dan Mouton memberi penegasan bahwa para pemimpin yang mendapat nilai tinggi dalam orientasi terhadap bawahan akan menghasilkan karyawan yang puas (Robin, 1996; Jewel dan Siegal, 1998). Dengan demikian perhatian kepada bawahan adalah orientasi kepemimpinan yang baik dibandingkan dengan kepemimpinan yang beorientasi hanya kepada pencapaian tugas semata.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan 75 orang responden yang merupakan seluruh pegawai Kantor X Belawan. Pengumpulan data penelitian menggunakan teknik kuisioner. Kepemimpinan diukur dengan menggunakan instrumen *Least Preferred Co-Worker (LPC)* dari Fielder (Gibson *et.al.*, 1992) sebanyak 16 item disusun dalam skala *rating*, sedangkan kepuasan kerja menggunakan instrumen *Job Description Index (JDI)* dari Smith sebanyak 18 item pertanyaan dalam skala *rating*. Analisis data menggunakan teknik korelasional dengan alat uji statistik korelasi *Rank Spearman*.

Hasil Penelitian

Penelitian ini menghasilkan koefisien korelasi *Rank Spearman* sebesar 0.422 menunjukkan adanya hubungan positif gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Kondisi ini menggambarkan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik akan berdampak kepada tingginya kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya diketahui bahwa hubungan tersebut signifikan yang dibuktikan melalui nilai $\text{sig}_{0.02} < \alpha_{0.05}$.

Seperti kajian-kajian dalam teori bahwa kepemimpinan yang memiliki orientasi dan perhatian kepada bawahan akan menghasilkan karyawan-karyawan yang terpuaskan dalam pelaksanaan kerjanya. Dampak lebih lanjut dengan adanya kepuasan bawahan adalah timbulnya motivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Selanjutnya dari penilaian LPC, skor masing-masing responden berkisar antara 80-111. Menurut Fielder apabila skor jawaban responden ≥ 64 maka *least preferred co-worker* responden tinggi atau menunjukkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada pegawai (*consideration*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di Kantor X Belawan adalah kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan.

Penutup

Melalui kajian dalam penelitian ini terlihat bahwa gaya kepemimpinan merupakan dimensi penting dalam mewujudkan kepuasan kerja suatu anggota organisasi. Gaya kepemimpinan yang terbaik adalah gaya kepemimpinan yang mampu menselaraskan antara orientasi kepada karyawan (konsiderasi) dan orientasi kepada tugas (struktur tugas).

Apabila orientasi kepada karyawan (konsiderasi) terlalu tinggi dapat menyebabkan karyawan tidak terdorong untuk mencapai prestasi, demikian juga bila orientasi kepada tugas (struktur tugas) terlalu besar dapat mendorong kepada ketidakpuasan karyawan dalam organisasi tempatnya bekerja.

Daftar Pustaka

- Beck, A.C. dan Hilman, E.D. 1983. "The Power of Positive Management". *Personal Journal*. Februari, dalam Davis, K. dan Newstrom, J.W. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1. Penerjemah: Agus Dharma. Jakarta. Erlangga.
- Davis, K. dan Newstrom, J.H. 1996. *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi ketujuh. Penerjemah: Agus Dharma. Erlangga. Jakarta.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnely Jr., J.H. 1992. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses*. Penerjemah: Djoerban Wahid. Erlangga. Jakarta.
- Handoko, T.H. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Badan Penbit Fakultas Ekonomi. Yogyakarta.
- Hasibuan, M.S.P. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar, dan Kunci Keberhasilan*. Gunung Agung. Jakarta.
- Indra, H. 2001. "Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan PT X". *Jurnal The Winners* Vol. 0802-0200.
- Jewell, L.N. dan Siegall, M. 1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Penerjemah: A. Hadyana Pudjaatmaka dan Meitasari. Archan. Jakarta.
- Kartono, K. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*. Rajawali. Jakarta.
- Newby, J.A. 1999. "Job Satisfaction of Middle School Principals in Virginia". The Faculty of Virginia Polytechnic Institue and State University. Disertasi. Tidak Dipublikasikan.
- Robin, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi. Konsep. Kontroversi*. Aplikasi Jilid 1. Penerjemah: Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Prenhallindo. Jakarta.

^{*)} Lestari Kencana Dewi, SE, adalah alumni Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

^{**)} Azuar Juliandi, SE, S.Sos, M.Si, adalah dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.