

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN**

**(Studi Empiris Pada Karyawan FISE Universitas Negeri Yogyakarta)**

**Oleh: Lina Nur Hidayati, Arum Darmawati, Dyna Herlina S  
(FISE UNY)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan FISE UNY, 2) Mengetahui perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan jenis kelamin

Penelitian ini dilaksanakan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta dan merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian Tata Usaha FISE UNY, dan data penelitian ini berupa data primer yang bersumber dari angket. Metode pengumpulan datanya menggunakan metode survey dan analisis datanya menggunakan analisis regresi dan analisis beda.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan FISE UNY, dengan koefisien sebesar 1.587 dan signifikan pada 0,000. Hasil yang kedua menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara karyawan laki-laki dan perempuan. Gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan FISE UNY adalah gaya kepemimpinan partisipatif/demokratis dengan rata-rata sebesar 3,89 dan tingkat kepuasan kerja karyawan UNY masuk dalam kategori tinggi, hal ini dapat dilihat dari rata-rata sebesar 3,5 dari skor tertinggi sebesar 5.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kepuasan kerja

## A. PENDAHULUAN

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan, pemasaran serta produknya, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Saat ini sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya yang penting bagi organisasi, karena tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi tidak akan mampu bertahan dalam persaingan. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen dalam sebuah organisasi, yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut diharapkan mampu memunculkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Bagi karyawan, lingkungan kerja yang kondusif tersebut diharapkan mampu menciptakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik manager-pekerja dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan.

Fakultas Sosial dan Ekonomi merupakan salah satu fakultas di Universitas Negeri Yogyakarta yang baru saja mendapatkan sertifikasi ISO. Hal ini tentu akan mempengaruhi situasi kerja di FISE, artinya dengan telah tersertifikasinya FISE para karyawan perlu mempertahankan dan memeliharanya, sehingga setelah mendapatkan sertifikasi, kualitas pelayanan yang diberikan kepada para *stakeholder* dapat meningkat.

Salah satu aspek yang mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan adalah kepuasan kerja, artinya dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya karyawan akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika karyawan saja tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen, dalam hal ini mahasiswa dan dosen bisa tidak memuaskan. Inilah kemudian peran pemimpin yang ada pada jajaran Dekanat maupun pimpinan di Bagian Tata Usaha untuk menerapkan berbagai gaya kepemimpinan yang mengarah pada peningkatan kepuasan karyawannya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini akan mengkaji gaya kepemimpinan pimpinan di Bagian Tata Usaha FISE UNY dan bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan FISE UNY. Penelitian ini akan dilakukan terhadap karyawan Bagian Tata Usaha FISE UNY.

## **CARA PENELITIAN**

Penelitian ini didesain untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dengan menggunakan teknik kuantitatif di mana untuk menguji hipotesis menggunakan analisis statistik. Oleh karena jumlah populasinya berjumlah 69, maka seluruhnya akan dijadikan responden. Pengumpulan datanya menggunakan survey dan seluruh variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Likert dengan skala 1 sampai 5.

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner. Dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan yang dikembangkan dari Lewin, Lippit, dan White, sedangkan untuk variabel kepuasan kerja dikembangkan dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire*.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi dan analisis beda. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diuji dengan menggunakan model persamaan regresi linier sederhana. Untuk menguji apakah terdapat perbedaan antara tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan laki-laki dengan perempuan dalam pengaruh gaya kepemimpinan diuji dengan menggunakan uji perbedaan *Independent-Sample T Test*.

## PEMBAHASAN

### 1. Gambaran Umum Responden

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta (FISE UNY). Jumlah populasi berdasarkan data Bagian Tata Usaha FISE UNY per tanggal 3 Agustus 2009 sebanyak 69 orang, yang terbagi ke dalam empat Sub Bagian yang terdapat di Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi (FISE), yaitu Sub Bagian Pendidikan, Sub Bagian Keuangan dan Kepegawaian, Sub Bagian Umum dan Perlengkapan, serta Sub Bagian Kemahasiswaan.

Adapun karakteristik responden secara lengkap berdasarkan sub bagian, jenis kelamin, jenjang pendidikan dan status kepegawaian adalah sebagai berikut:

#### a. Sub Bagian

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan di tiga unit kerja sub bagian, yaitu Subag Pendidikan, Subag Keuangan dan Kepegawaian, Subag Umper, dan Subag Kemahasiswaan. Adapun rinciannya dapat dilihat pada Tabel 1

**Tabel 1**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Unit Kerja Sub Bagian**

<b>Sub Bagian</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persentase(%)</b>
Pendidikan	19	31.67
Keuangan dan Kepegawaian	6	10
Umum dan Perlengkapan	33	55
Kemahasiswaan	2	3.33
Jumlah	60	100

Berdasarkan Tabel 1 di atas, diketahui bahwa kelompok responden terbesar adalah karyawan subag pendidikan sebanyak 19 responden (31.67%), diikuti subag keuangan dan kepegawaian sebanyak 6 responden (10%), subag umum dan perlengkapan sebanyak 33 orang (50%), dan terakhir adalah subag kemahasiswaan sebanyak 2 responden (3.33%). Hal ini sesuai dengan Persentase karyawan FISE UNY, dimana subag umum dan perlengkapan memiliki jumlah karyawan terbanyak. Hal ini beralasan karena memang cakupan pekerjaan di bagian umum dan perlengkapan paling banyak, sehingga membutuhkan karyawan lebih banyak di banding bagian lain

**b. Jenis Kelamin**

Responden penelitian berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	50	83.67
Perempuan	10	16.67
Jumlah	60	100

Tabel 2 di atas menunjukkan komposisi responden berdasarkan jenis kelamin, 87.67% berjenis kelamin laki-laki dan 16.67% berjenis kelamin perempuan. Hal ini sesuai dengan Persentase karyawan FISE UNY, dimana memang jumlah karyawan laki-laki jauh lebih banyak dibandingkan karyawan perempuan.

**c. Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan responden terdiri dari tingkatan Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Umum (SMU), Diploma 3 (D3), dan Strata-1 (S1). Responden dalam penelitian ini komposisinya didominasi karyawan yang berpendidikan SMU. Perincian responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

**Tabel 3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SD	2	3,33
SMP	1	1,67
SMU	41	68,33
D3	7	11,67
S1	9	15
Jumlah	60	100

Berdasarkan Tabel 3 di atas, komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah 3.33% berpendidikan SD, 1,67% berpendidikan SMP, 68,33% berpendidikan SMU, 11,67% berpendidikan D3, dan 15% berpendidikan S1.. Komposisi ini sesuai dengan komposisi karyawan FISE UNY yang mayoritas karyawannya berpendidikan SMU.

## 2. Analisis Deskriptif

Deskriptif variabel penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan persepsi responden terhadap variabel penelitian, apakah rata-rata jawaban responden terhadap variabel tergolong sangat tinggi, tinggi, netral, rendah, dan sangat rendah. Deskriptif terhadap variabel penelitian ini menggunakan rata-rata skor variabel. Adapun kriteria yang digunakan untuk mengkategorikan jawaban responden tentang variabel penelitian dilakukan sebagai berikut:

Skor terendah = 1

Skor tertinggi = 5

Kategori persepsi = 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Dengan demikian untuk melakukan kategori persepsi responden digunakan interval sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Interval Kategori Jawaban Responden**

Rata-rata Skor	Kategori
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Netral
3,40 – 4,19	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Tinggi

### a. Variabel Gaya Kepemimpinan

Hasil analisis kuesioner terhadap 69 responden penelitian (rekapitulasi kuesioner selengkapnya pada lampiran mengenai variabel gaya kepemimpinan, dapat mendeskripsikan tentang kondisi kepemimpinan di Bagian Tata Usaha FISE UNY. Dalam hal ini, yang dimaksud pemimpin adalah Kasubag Tata Usaha FISE UNY. Total item pernyataan variabel gaya kepemimpinan adalah 8 butir. Rata-rata jawaban responden untuk keenam dimensi gaya kepemimpinan tersebut ditunjukkan pada Tabel 5 berikut:

**Tabel 5**  
**Rata-rata Jawaban Responden mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan	Rata-rata	Kategori
Otokratis	3,88	Tinggi
Demokratis/Partisipatif	3,89	Tinggi
<i>Laissez Faire</i>	3,83	Tinggi

Sumber: Hasil analisis *SPSS 10 for Windows*

Berdasarkan Tabel 5 di atas, dapat diketahui bahwa karyawan merasa bahwa pimpinannya mempunyai gaya kepemimpinan otokratis dengan rata-rata sebesar 3,88, demokratis/partisipatif dengan rata-rata sebesar 3,89, dan laissez-faire dengan rata-rata sebesar 3,83. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan FISE UNY merasakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinannya beragam dan dapat berubah sesuai dengan situasi dan kondisi.

**b. Variabel Kepuasan Kerja**

Total item pernyataan variabel kepuasan kerja adalah 9 butir. Rata-rata jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja adalah sebesar 3.5, sehingga masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan FISE UNY merasakan kepuasan kerja.

**3. Analisis Pengaruh dengan menggunakan Regresi Linear Sederhana**

Analisis pengaruh dalam penelitian ini menggunakan regresi. Regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear sederhana. Persamaan untuk menunjukkan garis regresi dan hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

di mana:

- Y = Kepuasan Kerja
- a = Konstanta
- X<sub>1</sub> = Gaya kepemimpinan
- b<sub>1</sub> = Koefisien X<sub>1</sub>
- e = Error

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Regresi Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.547	.352		4.393	.000
GK	.504	.090	.592	5.591	.000

a. Dependent Variable: KK

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi hasil penelitian sebesar 0.00 di mana nilai tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai signifikansi t yang ditetapkan dalam penelitian ini yaitu sebesar 0.05. Konstanta (a) sebesar 1.587, koefisien gaya kepemimpinan (b) sebesar 0.594. Dengan demikian, persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$KK = 1.587 + 0.594 GK + e$$

Dengan demikian gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan.

#### 4. Analisis Data dengan Uji Beda *Independent Sample T Test*

**Tabel 7**  
**Uji Beda *Independent Samples Test***

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KK	Equal variances assumed	1.397	.242	1.375	58	.174	.20000	.14543	-.09111	.49111
	Equal variances not assumed			1.780	17.989	.092	.20000	.11238	-.03611	.43611

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkatan *job distress* antara yang dialami oleh karyawan dengan yang dialami oleh dosen. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikansi yang sebesar 0,174 dimana nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai signifikansi yang ditetapkan yaitu sebesar 5%.

#### SIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan terhadap hasil penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal:

1. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan FISE UNY, dengan koefisien sebesar 1.587 dan signifikan pada 0,000.
2. Tidak ada perbedaan tingkat kepuasan kerja antara karyawan laki-laki dan perempuan.
3. Gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan FISE UNY adalah gaya kepemimpinan partisipatif/demokratis dengan rata-rata sebesar 3,89.
4. Tingkat kepuasan kerja karyawan UNY masuk dalam kategori tinggi, hal ini dapat dilihat dari rata-rata sebesar 3,5 dari skor tertinggi sebesar 5.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi (2002), *Prosedur Penelitian*, Edisi 6, PT. Rhineka Cipta, Jakarta
- Brahmasari, Ida Ayu & Suprayetna (2008), *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan* (studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 10 No.2
- Cooper & Schneider (2003), *Business Research Method*, Richard D Irwin, Inc
- Gujarati, D. (1995), *Basic Econometrics*, 3rd edition, McGraw-Hill, New York
- Hani Handoko (2001), *Manajemen*, BPFE
- Koesmono, Temon (2005), *Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya*
- Koesmono, Temon (2005), *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Subsektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*. Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kartono, Kartini (1994), *Essentials of Management*, McGraw Hill Book Co, New York
- Kreitner, Robert Kinicki, Angelo (2004), *Organizational Behavior*, 6th edition, McGraw Hill
- Natsir, Syahrir (2004), *Ringkasan Disertasi: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah*. Disertasi, Universitas Airlangga Surabaya.
- Nunnally (1976), *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York
- Robbins, Stephan (2006), *Organizational Behavior*, 12th edition, Prentice Hall
- Santoso, Singgih (2002), *SPSS: Mengolah data Statistik Secara Profesional*, Elex Media Komputindo, Jakarta
- Sekaran, Uma (2006), *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*, John Willey and Sons, New York
- Su-Yung F (2002), *The Relationship Among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior: The Case of Expatriates*. Master's Thesis. URN:etd0201101-153856
- Yukl, Gary (2002), *Leadership in Organizational*, Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 07458