

**PENGARUH EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI
(STUDI PADA PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)
CABANG TANJUNG EMAS SEMARANG)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**ARDY BASKORO WICAKSONO
C2A007015**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ardy Baskoro Wicaksono
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007015
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI
(STUDI PADA PT PELABUHAN INDONESIA
III (PERSERO) CABANG TANJUNG EMAS
SEMARANG)**
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. H. Sugeng Wahyudi, M.M.

Semarang, 10 Oktober 2011

Dosen Pembimbing,

(Prof. Dr. H. Sugeng Wahyudi, M.M.)

NIP. 195109021981031002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Ardy Baskoro Wicaksono
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007015
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN**

**TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI
(STUDI PADA PEGAWAI PT PELABUHAN
INDONESIA III (PERSERO) CABANG
TANJUNG EMAS SEMARANG)**

Telah dinyatakan lulus pada tanggal 27 Oktober 2011

Tim Penguji :

1. Prof. Dr. H. Sugeng Wahyudi, M.M. (.....)
2. Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si (.....)
3. Eisha Lataruva, SE, M.M. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Ardy Baskoro Wicaksono, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang) adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 10 Oktober 2011

Yang membuat pernyataan,

(Ardy Baskoro Wicaksono)

NIM C2A007015

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Ingatlah, dengan mengingat Allah dapat menentramkan hati”

#(Ar-Ra’d:28)”

“Bertindaklah berdasarkan logika dan etika.”

#MY FATHER QUOTES

“ We are not human beings on a spiritual journey.

We are spiritual beings on a human journey.”

#Stephen R. Covey

“ Dan ketika ada masalah janganlah berkata

"Wahai **Allah**, Masalahku sangatlah Besar!!"

tapi katakanlah "Wahai Masalah!!! **Allah Itu Maha Besar!!!!**"

#source :kaskus

Karya ini saya persembahkan untuk :
Bapak, Ibu ,dan kedua adik saya,..

Terima kasih untuk setiap doa yang
kalian panjatkan kepada Allah
untukku....

Terima kasih untuk semua kesabaran
yang tak ada habisnya....

Semoga kelak aku bisa membalas
semua kebaikan kalian....

Amin....

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan. Efektivitas kepemimpinan terdiri dari hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang. Metode sampling yang digunakan oleh proporsional sampling, metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, menggunakan program SPSS.

Hasil pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa variabel yang memiliki pengaruh yang signifikan adalah struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin terhadap kepuasan kerja pegawai. sedangkan angka *Adjusted R Square* sebesar 0,722 menunjukkan 72,2% variasi efektivitas kepemimpinan yang dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut, dimana sisanya 27,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini

Kata kunci : efektivitas kepemimpinan, hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas,

kekuatan posisi pemimpin, dan kepuasan kerja.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of effectiveness of leadership towards employee satisfaction. Effectiveness of leadership consist of employee-leader relationship, task structure, and leader position power. The location of study on the PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.

Samples used in this study is employees PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang. The method of sampling used by proportional sampling, method data analysis used are multiple linier regression analysis, using SPSS program.

The results of hypothesis testing, showed that two variables have a significant effect is the task structure and leader position power on job satisfaction of employees, whereas the numbers Adjusted R Square of 0.722 showed 72.2% variation in the effectiveness of leadership which can be explained by the three independent variables, where the remaining 27.8% is explained by other factors beyond this study

Key words: *Effectiveness of leadership, employee-leader relationship, task structure, leader position power, and employee satisfaction.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Pencipta Yang Maha Agung atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **PENGARUH EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI (STUDI PADA PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO) CABANG TANJUNG EMAS SEMARANG)**.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan dan bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat dilupakan begitu saja. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si., Akt, Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Keluargaku, terutama dua orang tuaku tercinta Drs. Sutadi dan Muji Harti S.Sos dan adik – adikku atas segala kasih sayang, motivasi, dan doanya.
3. Bapak Prof. Dr. H. Sugeng Wahyudi, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, dan senantiasa sabar memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Dr. Suharnomo, SE. MM. selaku Dosen Wali yang selalu terbuka serta menyediakan waktu untuk mahasiswa perwaliannya.
5. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan pengajaran dan bekal ilmu pengetahuan yang berguna.

6. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantu penulis selama masa perkuliahan.
7. Pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang terkhusus Mbak Riri, Ibu Isnin, Ibu Ana, Mas Nur, Mas Suko dan Mas Aris atas bantuannya dalam memberikan pengarahan dalam mencari data.
8. Pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang yang telah membantu penulis dalam pengisian kuesioner.
9. Teman – teman baik Management Squad 2007, dan spesial untuk Human Development Management Squad.
10. Teman teman yang sering direpoti selama pembuatan skripsi Beni, Sawi, Akbar, Zia, Niken, Agustin dan Yosua.
11. *Best Partners*; Bebek, Dio, Denny, Pungky, Hamid, Agus, Bose, Dhita, Imam, Ozzy, Ucup, Bin, Yudha, Zia, Agil, Bocil, dan Gama.
12. *Best Friends from* Blacklist, EECC Ranger Generations 07, 08, 09, 10, 11, and GEC Aspac *batch* Oct 011.
13. *Best Partners* of KKN Tlogosari Wetan: Yolla, Bang Lukas, Boci, Evi, Uli, Sherly, Fadil, Sekar, Bang Suardi, Mas Big, Koping, Mas Ridwan, Vita, Muty, Atta, dan Roro.
14. Teman-teman di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro,
15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuannya dalam terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh

kelalaian dan keterbatasan waktu, tenaga juga kemampuan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Semarang, Oktober 2011
Penulis,

Ardy Baskoro Wicaksono
C2A007015

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Landasan Teori.....	14
2.1.1 Efektivitas Kepemimpinan	14
2.1.2 Kepuasan Kerja.....	24
2.2 Penelitian Terdahulu	31

2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis	33
2.4	Hipotesis.....	36
BAB III METODE PENELITIAN.....		41
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	41
3.1.1	Variabel Penelitian	41
3.1.2	Definisi Operasional.....	42
3.2	Populasi dan Sampel	48
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	50
3.4	Metode Pengumpulan Data	52
3.5	Metode Analisis dan Alat Analisis Data	53
3.5.1	Analisis Data Kualitatif.....	53
3.5.2	Analisis Data Kuantitatif.....	54
3.5.2.1	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	54
3.5.2.1.1	Uji Validitas	54
3.5.2.1.2	Uji Reliabilitas	55
3.5.2.2	Uji Asumsi Klasik.....	55
3.5.2.2.1	Uji Normalitas	55
3.5.2.2.2	Uji Multikolinearitas.....	56
3.5.2.2.3	Uji Heteroskedastisitas	57
3.5.2.3	Analisis Regresi Berganda	57
3.5.2.4	Pengujian Hipotesis.....	58
3.5.2.4.1	Uji t (Uji Partial)	58
3.5.2.4.2	Uji f (Uji Simultan)	58

3.5.2.5 Koefisien Determinasi.....	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	62
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	62
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	62
4.1.2 Tata Kerja Perusahaan.....	63
4.1.3 Keadaan pegawai	66
4.1.4 Identitas Responden	69
4.2 Analisis Data	73
4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif	73
4.2.2 Analisis Deskripsi Variabel.....	77
4.2.3 Pengujian Kualitas Data	85
4.2.3.1 Uji Validitas.....	85
4.2.3.2 Uji Reliabilitas	87
4.2.4 Uji Asumsi Klasik.....	88
4.2.4.1 Uji Normalitas	88
4.2.4.2 Uji Multikolinieritas	91
4.2.4.3 Uji Heterokedasitas.....	92
4.2.4 Analisis Regresi Berganda	93
4.2.5 Pengujian hipotesis.....	95
4.2.5.1 Uji t (Uji Partial).....	95
4.2.5.2 Uji f (Uji Simultan).....	96
4.2.6 Koefisien Determinasi.....	97
4.3 Pembahasan.....	98

BAB V PENUTUP.....	102
5.1 Kesimpulan	102
5.2 Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN.....	110

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Persentase Jumlah Absensi	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	31
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Umur Responden	69
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	70
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden.....	71
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden.....	72
Tabel 4.5 Statistik Hubungan Pemimpin Bawahan.....	74
Tabel 4.6 Statistik Struktur Tugas	75
Tabel 4.7 Statistik Kekuatan Posisi Pemimpin	76
Tabel 4.8 Statistik Kepuasan Kerja	77
Tabel 4.9 Pernyataan Responden Tentang Hubungan Pem. Bawahan.....	79
Tabel 4.10 Pernyataan Responden Tentang Struktur Tugas	81
Tabel 4.11 Pernyataan Responden Tentang Kekuatan Posisi Pemimpin.....	82
Tabel 4.12 Pernyataan Responden Tentang Kepuasan Kerja.....	84
Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Variabel Hubungan Pemimpin Bawahan	85
Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas Variabel Struktur Tugas	86
Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas Variabel Kekuatan Posisi Pemimpin.....	87
Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	88
Tabel 4.17 Hasil Uji Reliabilitas	88
Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinieritas	91
Tabel 4.19 Hasil Uji Regresi	93

Tabel 4.20 Hasil Uji F	96
Tabel 4.21 Hasil Koefisien Determinasi	97

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Esensi Teori Kepemimpinan <i>Contingency</i> Fiedler	23
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Normalitas Data	89
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Normalitas Data	90
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner Penelitian

Lampiran B Tabulasi Data Penelitian

Lampiran C Persetujuan Penelitian

Lampiran D Hasil Uji Coba Reliabilitas dan Validitas

Lampiran E Daftar Tabel

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam sebuah perusahaan. Disamping sumber daya alam dan sumber daya modal, sumber daya manusia juga memiliki peran vital guna mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan. Konsentrasi dari sumber daya manusia berpusat pada orang-orang yang memiliki ikatan kerja di dalam perusahaan.

Perusahaan dalam perjalanannya akan semakin maju dan berkembang, serta mempunyai banyak tantangan dan hambatan, salah satunya adalah bagaimana perusahaan dapat menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai di dalamnya. Salah satu faktor kepuasan kerja pegawai adalah dengan adanya pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi cara kerja dari pegawai dimana nantinya timbul menjadi kepuasan kerja yang akhirnya terlihat pada hasil kerja yang diberikan oleh pegawai (Astuti, 2009).

Kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja pegawai adalah dua faktor yang telah dianggap sebagai dasar bagi organisasi sukses. Seorang pemimpin yang mampu memberikan arah bagi organisasi dan pengikut mengarah kepada pencapaian tujuan yang diinginkan. Sedangkan pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung mengerahkan usaha lebih dalam tugas mereka ditugaskan dan mengejar kepentingan organisasi (Voon, et., al. 2011).

Salah satu cara untuk menilai kepuasan pegawai dilihat dari sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya. Sikap positif tersebut merupakan cerminan dari perasaan pegawai tersebut mengenai pekerjaan yang dijalankannya. Sebaliknya jika pegawai tidak puas terhadap pekerjaannya hal tersebut bisa dilihat dari cara pegawai bersikap dan mengerjakan pekerjaannya. Menurut Muchinsky (1997) ketidakpuasan pegawai di dalam memperlakukan pekerjaannya bisa dilihat dari tingkat absensi, *turnover* dan penurunan kinerja (Soedjono, 2005).

Di dalam kepuasan kerja terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya. Burt (dalam Arsintadiani dan Harsono, 2002) menjelaskan ada beberapa faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu hubungan antar pegawai, faktor individu dan faktor eksternal. Faktor hubungan antar pegawai meliputi: hubungan antara pemimpin dan bawahan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara pegawai. Faktor individu meliputi sikap seseorang terhadap pekerjaannya, umur dan jenis kelamin. Faktor eksternal meliputi: keadaan keluarga dan pendidikan.

Kepuasan kerja merupakan faktor kritis guna dapat tetap mempertahankan individu untuk senantiasa memiliki kualifikasi yang baik. Aspek-aspek spesifik yang berhubungan dengan pemimpin, gaji, keuntungan, promosi, kondisi kerja, praktek perusahaan dan hubungan dengan rekan kerja. Diantara indikator-indikator penentu kepuasan kerja, kepemimpinan dipandang sebagai prediktor penting. Kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinannya (Engko dan Gudono, 2007).

Efektivitas kepemimpinan dipandang memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja. Tanpa kepemimpinan, organisasi bergerak terlalu lambat, stagnan,

dan kehilangan jalan mereka. Kepemimpinan sangat penting dalam keberhasilan melaksanakan keputusan. Seorang pemimpin yang baik dapat membuat keberhasilan sebuah usaha yang memiliki rencana lemah, tetapi seorang pemimpin yang buruk dapat merusak sebuah rencana bahkan rencana terbaik sekalipun (Sharma, 2010).

Hal tersebut dikuatkan oleh Robbins (2006) yang berpendapat bahwa keberadaan pemimpin di dalam sebuah perusahaan merupakan motor penggerak yang menentukan laju perusahaan. Perusahaan membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk meraih keefektivitasan yang optimal.

Fiedler (dalam Mardiana, 2003) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi (situasional), dengan kata lain efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara perilaku pemimpin dengan tuntutan situasi. Model ini menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada cocok dan tidaknya kepemimpinan dengan faktor-faktor situasional tersebut. Terdapat tiga variabel kemungkinan yang dapat mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan. Ketiga dimensi tersebut adalah: hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin.

Pada hubungan pemimpin dan bawahan, Hoy dan Miskel (1996) mengungkapkan bahwa hubungan tersebut mencerminkan sampai seberapa jauh para pemimpin diterima dan dihormati oleh anggota kelompok. Kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan ditentukan oleh rasa menerima dari kepribadian pemimpin maupun perilakunya oleh para bawahan. Kualitas ini merupakan penentu utama terhadap penerimaan dari pengaruh-pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya dalam membangun kepuasan kerja.

Fokus dari hubungan pemimpin-bawahan sebagaimana dijelaskan Trunckenbrodt (2000) adalah dimaksudkan untuk memaksimalkan keberhasilan perusahaan melalui interaksi kedua belah pihak. Salah satu temuan penelitiannya membuktikan bahwa peningkatan kualitas hubungan pemimpin-bawahan akan meningkatkan derajat kepuasan kerja. Pemeliharaan dan pengembangan hubungan antara kedua belah pihak secara dewasa tidak hanya bermanfaat bagi keduanya, namun yang lebih penting adalah bagi perusahaan secara keseluruhan dalam pencapaian kinerja, pertumbuhan, serta keberhasilan (Djarmika, 2005).

Struktur tugas secara operasional adalah prosedur pengoperasian yang standar untuk menyelesaikan tugas atau sampai tingkat mana penugasan pekerjaan diprosedurkan (terstruktur atau tidak terstruktur). Dari hasil penelitiannya bisa dibuktikan bahwa jika struktur tugas yang terstruktur dengan baik akan memberikan situasi yang menguntungkan bagi pemimpin, karena pemimpin akan lebih mudah memonitor dan mempengaruhi perilaku bawahannya pada tugas yang terstruktur tinggi (Mardiana, 2003).

Dengan adanya tingkat kematangan atau penguasaan tugas pekerjaan bawahan dan didukung dengan kejelasan tugas dan prosedur pelaksanaan tugas yang baik akan dicapainya suatu tujuan organisasi. Dengan demikian memudahkan pemimpin dalam memberikan pengarahan dalam penyelesaian tugasnya untuk mencapai tujuan (Sunarto, et. al., 2003).

Kekuatan posisi pemimpin merupakan sejauh mana seorang pemimpin untuk mengevaluasi kinerja para bawahan dan mengurus imbalan-imbalan dan hukuman (Yukl, 1998). Semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin untuk

memberikan hukuman dan penghargaan maka kontrol pemimpin semakin kuat, dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan.

Lebih lanjut Mardiana (2003) menyatakan bahwa pemimpin yang mempunyai kekuatan pengaruh yang besar, pemimpin tersebut memiliki mempunyai hak untuk memerintah, menilai, menghargai dan menghukum bawahannya. Dengan wewenang dan kekuasaan penuh pemimpin untuk memberi instruksi bawahan, mengambil keputusan, membuat kebijaksanaan akan membantu pemimpin dalam menyelesaikan masalah, dengan mana permasalahan dipandang dari pengalaman masa lalu dan akan memudahkan pemimpin untuk mencapai tujuan perusahaan yang menjadi tanggungjawabnya.

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang adalah Unit Pengusahaan PT. Pelabuhan Indonesia III selaku penyelenggara Pelabuhan Tanjung Emas yang berada di bawah kendali Direksi PT Pelabuhan Indonesia III.

Dalam beberapa tahun terakhir, berdasarkan data dari Divisi Umum terdapat data absensi yang relatif cukup tinggi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang di mana hal tersebut mengindikasikan adanya ketidakpuasan pegawai. Pegawai dinilai harus terpenuhi kepuasan kerjanya supaya dapat maksimal di dalam mereka bekerja. Berikut ini data mengenai jumlah absensi pada pegawai pelabuhan yang menunjukkan tingkat absensi pegawai yang relatif cukup tinggi seperti terlihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1.
Presentase Jumlah Absensi
PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang
Tahun 2009 dan 2010

NO	Bulan	Tahun 2009	Tahun 2010
		Jumlah Absensi (dalam %)	Jumlah Absensi (dalam %)
1	Januari	3.2	0.4
2	Februari	11.1	9.1
3	Maret	6.6	8.7
4	April	2.1	3.7
5	Mei	2.3	5.7
6	Juni	1.8	0.7
7	Juli	2.0	5.7
8	Agustus	1.9	0.8
9	September	1.7	0.0
10	Oktober	0.9	1.1
11	November	3.4	4.0
12	Desember	2.6	5.4
	Rata-rata per bulan	3.3	3.7

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2011

Dari tabel 1.1 terlihat bahwa tingkat absensi pegawai yang cukup tinggi selama tahun 2009 dan 2010. Tingkat absensi yang cukup tinggi merupakan indikasi adanya ketidakpuasan pegawai yang dapat merugikan perusahaan. Bagi banyak orang salah satu tujuan mereka bekerja adalah memperoleh kepuasan kerja. Kondisi kepuasan kerja yang tinggi akan membuat pegawai mengupayakan usaha lebih untuk menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi jika indikasi-indikasi dari tingkat ketidakpuasan kerja masih muncul, maka hal tersebut menjadi suatu masalah yang bisa merugikan perusahaan.

Berdasarkan data di atas, peneliti ingin melihat apakah ada pengaruh efektivitas kepemimpinan yang berdasarkan pada hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin sehingga mempengaruhi kepuasan kerja

Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang, memiliki lima divisi yaitu Divisi Komersial (Usaha), Divisi Bongkar Muat / Properti, Divisi Teknik, Divisi Umum dan Divisi Keuangan. Masing-masing divisi memiliki tugas yang berbeda. Divisi Komersial (Usaha) orientasi tugasnya bidang operasional yaitu meliputi dermaga, pergudangan, pemanduan kapal, tambat labuh kapal, bongkar muat kapal dan suplai air kapal. Kemudian Divisi Bongkar Muat atau Properti yang fokus tugasnya pada persewaan lahan atau tanah, penentuan tarif persewaan gudang, tarif listrik dan memfasilitasi kapal penumpang dengan mengoperasikan terminal penumpang. Divisi Teknik memiliki pekerjaan antara lain melaksanakan pekerjaan investasi dan pemeliharaan fasilitas anatara lain membuat dermaga, penahan gelombang (*break water*), gedung, gudang, jalan, melaksanakan pengerukan untuk menjaga kedalaman alur pelayaran, menjaga kedalaman perairan kolam pelabuhan, instalasi listrik, instalasi air, memperbaiki dan melakukan perawatan jalan di pelabuhan. Divisi Umum memiliki tugas yang berhubungan dengan personalia/kepegawaian dan ketatausahaan. Divisi Keuangan memiliki tugas untuk menerima pendapatan dari perusahaan pengguna jasa yang melakukan transaksi kemudian menyimpan, mengalokasikan pendapatan tersebut untuk biaya operasional maupun pemeliharaan fasilitas serta pembayaran gaji pegawai, lembur dan tunjangan pegawai.

Berdasarkan survey sebelumnya, inti pekerjaan Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang yang kebanyakan dilakukan di lapangan menjadikan intensitas pertemuan pemimpin dengan bawahan jarang terjadi. Pemimpin kurang akrab dengan bawahan dan sebaliknya bawahan juga kurang mengenal dengan atasan. Pertemuan sebatas pada hal-hal yang bersifat formal yaitu masalah pekerjaan rutin. Hal ini membuat kedekatan antara pemimpin dan bawahan juga berkurang. Padahal salah satu syarat untuk membuat terjalinnya hubungan yang akrab dan harmonis antara pemimpin dengan bawahan adalah intensitas pertemuan yang rutin. Maka peneliti ingin mengetahui apakah ada pengaruh hubungan pemimpin dengan bawahan terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan cukup tingginya tingkat absensi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.

Selain hubungan pemimpin bawahan, peneliti juga ingin meneliti adanya pengaruh struktur tugas terhadap kepuasan kerja karena berdasarkan deskripsi pekerjaan yang dimiliki PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang, menunjukkan struktur yang kompleks dan terperinci. Berdasarkan observasi, seringkali pegawai harus mencari tahu sendiri akan kejelasan tugas yang dihadapinya. Apalagi intensitas pertemuan dengan pemimpin yang relatif jarang terjadi karena fokus pekerjaan lebih banyak berada di lapangan, sehingga pegawai jarang bisa bertemu dengan pemimpinnya untuk berkonsultasi mengenai pekerjaan yang dihadapinya. Berdasarkan data tersebut peneliti ingin melihat apakah ada pengaruh struktur tugas terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan cukup

tingginya tingkat absensi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.

Setelah hubungan pemimpin bawahan dan struktur tugas, peneliti juga ingin meneliti adanya pengaruh kekuatan posisi pemimpin terhadap kepuasan kerja. Kekuatan posisi pemimpin bisa dilihat pada beberapa aspek, yaitu pemberian *reward* *punishment* dan promosi. Pada perusahaan dilihat bahwa pada pemberian *reward* salah satu acuannya adalah prestasi kerja yang dilakukan oleh pegawai. Kemudian pada pemberian *punishment* melihat tingkat kesalahan dan pemberian hukuman bertingkat sesuai tingkat kesalahan. Pelaksanaan promosi ditentukan oleh pemimpin pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang. Pada promosi tentu menjadi keinginan setiap pegawai untuk naik tingkat/jabatan. Namun karena jumlah posisi lebih sedikit dari jumlah pegawai maka tentu menjadi ada persaingan di dalamnya. Kesesuaian dan ketepatan di dalam pendelegasian wewenang sangat penting bagi pegawai di dalamnya karena hal tersebut menunjukkan tingkat keadilan bagi perusahaan di dalamnya. Dari data tersebut peneliti ingin melihat apakah ada pengaruh kekuatan posisi pemimpin terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan cukup tingginya tingkat absensi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti menjadikan dasar untuk melakukan penelitian tentang kepuasan kerja dan judul penelitian yang diangkat adalah :

“PENGARUH EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI (STUDI PADA PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO) CABANG TANJUNG EMAS SEMARANG) ”

1.2 Perumusan Masalah

Kepuasan kerja sangat penting perannya bagi perusahaan. Dengan kepuasan kerja yang tinggi maka pegawai bisa lebih memaksimalkan usaha guna menyelesaikan pekerjaannya. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja adalah dengan melihat tingkat absensi yang ada. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah efektivitas kepemimpinan. Hal-hal yang terkait dengan efektivitas kepemimpinan yang berdasarkan hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin terhadap kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Adanya hubungan pemimpin bawahan yang jarang terjadi karena lokasi kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang yang mayoritas lebih banyak di lapangan.
2. Adanya struktur tugas yang kompleks seringkali membuat pegawai harus mencari tahu sendiri mengenai kejelasan tugasnya.
3. Adanya batasan dalam pendelegasian kekuatan posisi pemimpin yang membatasi ruang gerak pemimpin di dalam memberikan wewenangnya.

Maka diperoleh rumusan masalah yang akan diteliti yaitu pengaruh efektivitas kepemimpinan yang didasarkan pada hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin terhadap kepuasan kerja pada PT

Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang dengan pertanyaan penelitian:

1. Bagaimanakah pengaruh hubungan pemimpin–bawahan terhadap kepuasan kerja ?
2. Bagaimanakah pengaruh struktur tugas terhadap kepuasan kerja ?
3. Bagaimanakah pengaruh kekuatan posisi pemimpin terhadap kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. untuk menganalisis pengaruh hubungan pemimpin–bawahan terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. untuk menganalisis pengaruh struktur tugas terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. untuk menganalisis pengaruh kekuatan posisi pemimpin terhadap kepuasan kerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan diadakannya penelitian tentang “Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang) ” diantaranya:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan mendukung teori khususnya ilmu pengetahuan ekonomi sumber daya manusia yang berkaitan

dengan efektivitas kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam menghadapi perubahan lingkungan sebagai solusi baru untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi peneliti

Merupakan tambahan pengetahuan dari dunia praktisi yang sangat berharga untuk dihubungkan pengetahuan teoritis yang diperoleh di bangku kuliah. Serta berlatih diri dalam bidang penelitian, pengamatan dan membuat perbandingan antara teori dan praktik, menganalisa dan menuangkannya dalam bentuk skripsi.

b. Bagi Fakultas

Untuk menambah perbendaharaan perpustakaan bagi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

c. Bagi perusahaan

Diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang atau bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan di dalam mengambil kebijakan, sehingga terjalin hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan di dalam melaksanakan tugasnya baik sekarang maupun di masa mendatang.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini yang merupakan laporan dari hasil penelitian, direncanakan terdiri dari lima bab, masing – masing bab berisi:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi teori – teori yang mendasari masalah yang diteliti dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai hasil dan analisis yang dibagi ke dalam beberapa sub bab yaitu antara lain deskripsi objek penelitian, analisis data, intreprastasi hasil tentang “ Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang) ”.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari seluruh penelitian dan saran-saran / masukan–masukan yang berguna di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Efektivitas Kepemimpinan

2.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting bagi pencapaian efektivitas organisasi. Pemimpin memiliki kapasitas dalam mempengaruhi orang lain untuk berperilaku sesuai harapan organisasi. Disamping itu, seorang pemimpin yang memiliki kemampuan merumuskan dan mengartikulasikan visi organisasi akan dapat menentukan efektivitas organisasi di masa depan (Anwar, 2005).

Ada berbagai pengertian yang berbeda mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. George R. Terry mengemukakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain. Pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama – sama dalam tugas yang saling berkaitan, untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Cahyono, 2005).

Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan pegawai dalam mencapai hasil kerja. Hal ini didasarkan pada pendapat Anwar (2005) bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengontrol perilaku pegawai. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara

menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai dengan kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

2.1.1.2. Landasan Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006) kepercayaan adalah landasan dari kepemimpinan. Kepercayaan merupakan pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melakukan tindakan yang mengundang resiko dan kerentanan di dalam setiap hubungan. Dimensi kunci yang melandasi konsep kepercayaan itu antara lain adalah : integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan.

Integritas merujuk pada kejujuran dan kebenaran. Dimensi ini paling penting ketika seseorang menilai sifat dapat dipercaya atas pihak lain. Tanpa pemahaman akan karakter moral dan kejujuran dasar orang lain, dimensi kepercayaan lain tidak ada artinya. Kompetensi mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis interpersonal. Pemimpin haruslah seseorang yang memiliki pengetahuan yang mumpuni dan kemampuan untuk menjalankan apa yang dia katakan akan dilakukan. Konsistensi terkait dengan tingkat kehandalan untuk memprediksi dan pertimbangan seseorang dalam menghadapi situasi – situasi. Konsistensi juga dilihat dari apa yang pemimpin katakan sama dengan apa yang pemimpin perbuat. Loyalitas adalah tingkat kesetiaan pemimpin tersebut terhadap organisasinya. Indikasi loyalitas bisa dilihat dari tingkat pengorbanan dan kecintaan pemimpin tersebut. Keterbukaan merupakan dimensi terakhir dari kepercayaan. Dengan keterbukaan maka semuanya menjadi jelas dan tidak ada yang disembunyikan. Semua orang cenderung menyukai

sesuatu yang jelas dan terbuka. Apabila tertutup maka terdapat kemungkinan bahwa sesuatu yang disembunyikan dan hal itu tidak membuat nyaman kondisi organisasi.

2.1.1.3. Peranan Kepemimpinan

Kepemimpinan yang merupakan proses yang melibatkan berbagai dimensi akan dapat menghasilkan berbagai kondisi yang merugikan atau menguntungkan organisasi. Dengan demikian, diperlukan penelitian mengenai efektivitas kepemimpinan. Hal ini ditegaskan oleh Stoner (dalam Prabowo, 2005) yang berpendapat bahwa terdapat tiga aspek dalam kepemimpinan, yaitu: 1) pembagian kekuasaan yang tidak sama antara pemimpin dan yang dipimpin, 2) penggunaan segala bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi anak buah, dan 3) dalam prosesnya melibatkan orang lain.

Namun demikian, untuk mencapai kepemimpinan yang sempurna harus memenuhi syarat potensi yang tercakup dalam arti kepemimpinan. Peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga, yaitu seperti yang dikemukakan oleh Siagian (dalam Brahmasari, 2008) berikut:

1. Peranan yang bersifat interpersonal

Peranan yang bersifat interpersonal mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, pemimpin tersebut bertanggungjawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung.

2. Peranan yang bersifat informasional

Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi bersifat pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.

3. Peran pengambilan keputusan.

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil, yaitu berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi; mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi; dan menjalankan usaha secara konsisten.

Gibson, *et al.*, (dalam Anwar, 2005) menjelaskan hubungan antara sifat pemimpin, perilaku pemimpin, variabel situasional, dan efektivitas organisasi dalam sebuah model. Efektivitas diukur dengan beberapa indikator, yaitu kepuasan kerja, produktivitas, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, daya saing, dan pengembangan. Model tersebut menjelaskan bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh sifat pemimpin dan berhubungan timbal balik dengan variabel situasional. Model tersebut juga menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin dan variabel situasional terhadap efektivitas organisasi.

Anoraga, *et al.*, (dalam Brahmasari, 2008) mengemukakan bahwa terdapat sembilan peranan kepemimpinan seseorang dalam organisasi, yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol,

pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

2.1.1.4. Komponen Dasar Pemimpin Efektif

Menurut Dewi (2009), terdapat empat komponen model yang dikembangkan yang merupakan determinan utama yang harus dipenuhi untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, yaitu:

- 1) motif dan sifat;
- 2) pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan;
- 3) visi;
- 4) penerapan visi.

Komponen pertama adalah motif/sifat, yang berarti merupakan keinginan yang mendorong seseorang untuk bertindak. Ada beberapa motif yang umum yang wajib dimiliki oleh para pemimpin yang sukses. Pertama adalah ambisi, motif ini dipandang sebagai prediktor terkuat dalam keberhasilan kepemimpinan. Kedua, karena bekerja dalam organisasi membutuhkan waktu yang memiliki jam kerja panjang serta kegiatan intensif maka pribadi yang enerjik dipandang perlu untuk menyelesaikan tanggungjawab tanpa kenal lelah. Ketiga, kegigihan dan inisiatif dalam bekerja juga dipandang penting untuk selalu ditanamkan pada jiwa pemimpin yang sukses yang pantang menyerah dan giat bekerja. Keempat, cara penggunaan kekuasaan dinilai memiliki peran yang penting di dalam mencapai kesuksesan pemimpin. Pada pemimpin efektif, cara menggunakan kekuasaan lebih pada cara yang tersosialisasi, bukan kekuasaan yang terpersonalisasi. Kekuasaan ditujukan

sebagai sarana untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau visi yang telah disepakati bersama dan bukan untuk mendominasi bawahan.

Sifat dalam model ini dibagi menjadi dua, yaitu sikap inti dan sikap bonus. Sikap inti merupakan sikap yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, seperti rasa percaya diri, kejujuran, dan integritas. Kepercayaan diri sangat diperlukan di dalam pengambilan keputusan. Namun tidak cuma itu saja, pemimpin juga harus bisa meyakinkan bawahan untuk dapat mempersepsikan rasa percaya diri yang dimilikinya. Kejujuran dan integritas diperlukan untuk menjalin hubungan dan membangun pondasi kepercayaan dengan bawahan. Sedangkan sikap bonus di sini seperti orisinalitas, fleksibilitas dan karisma. Sikap bonus ini dinilai sering memiliki peran namun kurang essensial.

Komponen kedua adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Idealnya, seorang pemimpin memiliki pengetahuan dan informasi yang luas tentang organisasi, industri, dan dunia usaha agar dapat mengantarkan organisasinya menuju keberhasilan. Keterampilan interpersonal yang meliputi keterampilan mendengarkan, berkomunikasi secara lisan, pembangunan jejaring, serta pengelolaan konflik dihubungkan dengan kegagalan dan keberhasilan seorang pemimpin dianggap memiliki peran penting didalam kepemimpinan.

Komponen ketiga adalah visi yang dimiliki oleh pemimpin. Secara tegas dikemukakan bahwa visi merupakan nafas dan perasaan kepada anggota organisasi bahwa hidup dan pekerjaan mereka terjalin dan bergerak kearah tujuan yang telah disepakati secara resmi. Visi inilah yang memedomani organisasi untuk

menyongsong masa depan sehingga dalam jangka panjang tidak perlu dirubah atau diganti keberadaannya.

Komponen keempat adalah implementasi dari visi yang sudah ditetapkan. Setelah visi tercipta, maka merupakan tanggungjawab pemimpin untuk merumuskan visi stratejik serta pengkonseptualisasian dan pengevaluasian visi. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi berkomitmen di dalam pemenuhan tujuan organisasi.

2.1.1.5. Efektivitas Kepemimpinan

Kajian mengenai perkembangan riset teori kepemimpinan bisa dibagi menjadi tiga, menurut Dewi (2009) yang pertama adalah teori sifat pemimpin (*traits theory*), kemudian perilaku pemimpin (*behavioral theory*) dan kepemimpinan situasional (*situational leadership*).

Teori sifat ini mencoba memaparkan pemimpin dan kepemimpinan dilihat dari sifat-sifat yang ada atau melekat pada diri seseorang. Dengan kata lain, seseorang yang mempunyai sifat-sifat atau ciri-ciri sebagaimana yang dimaksudkan dalam pendekatan teori sifat ini, dapat dikatakan pantas dan layak disebut sebagai pemimpin. Aktivitasnya dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin (melaksanakan kepemimpinan) dengan sendirinya akan lekat dan terkait sekali dengan sifat-sifat yang dimilikinya.

Selanjutnya adalah pendekatan kepemimpinan menurut teori perilaku, penekanan yang semula diarahkan kepada sifat pemimpin maka sekarang diubah kepada perilaku atau gaya yang dianut oleh pemimpin tersebut. Berdasarkan teori ini

agar organisasi dapat berjalan secara efektif terdapat penekanan pada suatu gaya kepemimpinan terbaik (*one best way*).

Traits dan *behavioral theory* memiliki kelemahan yang sama, yaitu mengabaikan faktor-faktor situasional untuk menentukan efektivitas kepemimpinan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif tidak cukup hanya memiliki kepemilikan sifat-sifat seorang pemimpin, oleh karena itu muncullah teori yang ketiga yaitu kepemimpinan situasional.

Terakhir adalah teori yang didasarkan pada faktor situasi atau teori situasional. Berbeda dengan teori-teori sebelumnya, menurut Muflihini (2008) kepemimpinan dilihat dari teori situasional ini beranggapan bahwa jenis tindakan atau kebijakan apa yang perlu dilakukan atau di ambil dalam rangka mencapai tujuan organisasi perlu dilihat bagaimana kondisi bawahan atau anggota. Pada situasi bawahan itu masih belum tahu banyak dan pengalamannya masih kurang, maka pemimpin dapat menerapkan pola pertama, yaitu menekankan pelaksanaan tugas yang tinggi, sedangkan hubungan dengan anggota dibatasi.

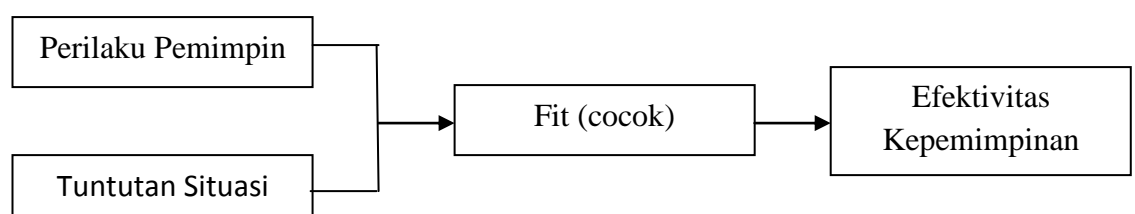
Dalam kondisi sebagaimana di atas, pemimpin perlu memberikan penjelasan tentang tugas yang harus dikerjakan oleh anggota secara jelas, terperinci, dan mudah dipahami. Jika hal ini tidak dilakukan (artinya pemimpin membiarkan anggotanya untuk bekerja sendiri tanpa adanya penjelasan tugas) maka tindakan yang dilakukan oleh anggota tidak bisa terarah dan cenderung keluar dari tujuan yang telah ditetapkan. Tindakan pemimpin yang seperti ini jelas membuang-buang tenaga, waktu, dan biaya yang ada.

Apabila situasi atau kondisi anggota dalam keadaan cukup baik, sudah terbiasa bekerja dalam organisasi, pemimpin masih tetap perlu memberikan arahan kepada anggota tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Hanya saja pemimpin perlu membangun hubungan manusiawi yang lebih baik, dengan memberikan dorongan atau motivasi kepadanya untuk bekerja dengan baik, teliti, dan tekun (misalnya dengan memberi pujian atas hasil kerjanya atau sapaan setiap saat).

Mardiana (2003) dan Wijaya (2006) menyatakan beberapa faktor penting situasional yang mempengaruhi keefektifitasan kepemimpinan adalah kualitas hubungan pemimpin-bawahan, tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, dan kekuatan posisi pemimpin.

Hal tersebut sesuai dengan dasar yang dikemukakan oleh Fiedler (dalam Robbins, 2006) bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada faktor situasi (situasional), dengan kata lain efektivitas kepemimpinan bergantung pada keadaan dari kecocokan antara perilaku pemimpin dan tuntutan situasi seperti yang ditunjukkan dalam gambar 2.1 berikut ini.

Gambar 2.1
Esensi Teori Kepemimpinan *Contingency* Fiedler



Sumber: Fiedler

Model ini menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada cocok dan tidaknya kepemimpinan dengan faktor-faktor situasional tersebut. Fiedler (dalam Robbins, 2006) telah mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang dapat mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan. Ketiga dimensi tersebut adalah:

1. Hubungan pemimpin-bawahan.

Hubungan pemimpin bawahan menunjukkan sejauh manaseorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas daripada bawahan dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu (Yukl, 1998).

2. Struktur tugas

Pada struktur tugas terdapat prosedur pengoperasian yang standar untuk menyelesaikan tugas dan indikator obyektif tentang seberapa baik tugas itu dikerjakan. Struktur tugas yang tinggi akan memberikan kontribusi pada situasi yang menguntungkan pemimpin karena pemimpin akan lebih mudah memonitor dan mempengaruhi perilaku bawahannya pada tugas yang terstruktur tinggi. Sedangkan tugas yang tidak terstruktur akan memberikan kontribusi yang tidak menguntungkan pemimpin, sehingga kemampuan pemimpin untuk mengontrol bawahannya rendah.

3. Kekuatan posisi pemimpin

Pada kekuatan posisi pemimpin terdapat tingkat wewenang pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman, dan demosi. Semakin besar kekuasaan

formal seorang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, semakin kuat kontrol pemimpin, dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dirasakan pegawai karena ada hal-hal yang mendasarinya. Pada dasarnya seseorang akan merasa nyaman dan tingkat loyalitas pada pekerjaannya akan tinggi apabila dalam bekerja orang tersebut memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

Menurut Masrukhin dan Waridin (2006) kepuasan kerja seorang individu tergantung pada karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut sehingga tingkat kepuasan yang dirasakan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya.

Salah satu kriteria dalam kepuasan kerja di mana ukuran yang serupa dari kesuksesan organisasi dapat dilihat pada tingkat absensi pegawai di dalamnya. (Gibson, 2009). Hal ini ditegaskan oleh pendapat Munchinsky (dalam Soedjono, 2005). Variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism*, *turnover*, dan *job performance*.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Mangkunegara (dalam Brahmasari dan Suprayetno, 2008) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Luthans (dalam Arsintadiani dan Harsono, 2002) mengungkapkan bahwa ada tiga dimensi kepuasan kerja. Pertama kepuasan kerja adalah sesuatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga, atau hal ini tidak dapat dinyatakan tetapi bisa dilihat dari cerminan sikap pegawai. Kedua, kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai atau bahkan yang melebihi harapan. Ketiga, kepuasan kerja ini biasanya dinyatakan dalam sikap seseorang yang tercermin dari tingkah lakunya.

2.1.2.3 Teori–Teori Kepuasan Kerja

Menurut Gibson et. al., (dalam Wijaya, 2006) terdapat beberapa teori dasar sebagai landasan untuk mengkaji kepuasan kerja yaitu :

- a. Teori kepuasan (*content theory*)
- b. Teori proses (*process theory*)

Kedua dasar teori ini berkaitan erat dengan kepuasan kerja orang – orang di dalam sebuah organisasi.

a. Teori kepuasan (*content theory*)

Teori kepuasan ini memusatkan perhatian pada faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan. Kajian teori ini terdiri dari teori kebutuhan Abraham Maslow, teori dua faktor dari Herzberg, dan teori prestasi McClelland.

b. Teori proses (*process theory*)

Teori process merupakan teori yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung dan dihentikan. Teori - teori yang berhubungan dengan teori proses tersebut antara lain teori pengharapan, teori keadilan, dan teori pengukuhan.

2.1.2.4 Indikator yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Mas'ud (2004) ada lima hal yang menjadi indikator kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, kesempatan berkembang atau promosi, gaji atau kompensasi, rekan kerja dan atasan atau pemimpin kerja. Luthans (dalam Yuwono, 2005) menjelaskan lebih lanjut mengenai lima indikator tersebut:

1. Gaji

Dengan upah yang diterima, orang dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, dan dengan melihat tingkat upah yang diterimanya, orang dapat mengetahui sejauh mana manajemen menghargai kontribusi seseorang di organisasi tempat kerjanya. Robbins (dalam Purnama dan

Suhartini, 1997) mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk mendapatkan kompensasi yang bersifat finansial, atau karena dengan bekerja mereka akan mendapatkan sumber pendapatan yang menentukan status sosialnya atau standar kehidupannya. Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan pengharapannya. Apabila sistem upah diberlakukan secara adil dan didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan; maka kemungkinan besar akan diperoleh kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan banyak orang yang bersedia menerima upah yang lebih kecil untuk bekerja pada lokasi sesuai, misalnya dekat dengan tempat tinggalnya.

2. Kesempatan mendapatkan promosi

Menurut Luthans (dalam Robbins, 1996) kesempatan promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi menggunakan berbagai cara dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya promosi berdasarkan tingkat senioritas, dedikasi, pertimbangan kinerja, dll. Kebijakan promosi yang adil dan transparan terhadap semua pegawai dapat memberikan dampak kepada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan, seperti perasaan senang, bahagia, dan memperoleh kepuasan atas kerjanya.

3. Kolega kerja atau rekan kerja

Dukungan rekan kerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai karena pegawai merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya. Sifat kelompok kerja akan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Bersama dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat menjadi sumber kepuasan bagi pegawai secara individu. Menurut Luthans (dalam Robbins, 1996) kelompok kerja yang bagus dapat membuat kerja menjadi lebih menyenangkan, sehingga kelompok kerja dapat memberikan *support*, kesenangan, nasehat, dan bantuan bagi seorang pegawai.

4. Atasan

Menurut Luthans (dalam Robbins, 1996) Kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku pada pegawai dapat menumbuhkan kepuasan kerja bagi mereka. Demikian pula iklim partisipatif yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja pegawai.

5. Pekerjaan itu sendiri

Sumber kepuasan kerja dan sebagian dari unsur yang memuaskan dan paling penting yang diungkapkan oleh banyak peneliti adalah pekerjaan yang memberi status. Lebih lanjut, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan

beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja (Robbins, 1996).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus menjadi bahan perbandingan dan bagaimana gambaran untuk mendorong kegiatan penelitian. Hasil – hasil penelitian terdahulu diantaranya sebagai berikut:

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sharma dan Bajpai (2010) menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat pada hasil penelitian yang menunjukkan *adjust R square* sebesar 0.96. Jadi pada penelitian ini, variabel kepuasan kerja bisa dijelaskan oleh efektivitas kepemimpinan sebesar 96% di mana sisanya yaitu 4% dijelaskan oleh variabel lain

Penelitian terdahulu lain yang dicontohkan adalah penelitian Wijaya (2006) yang memiliki variabel efektivitas kepemimpinan dan kepuasan kerja. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan *adjust R square* sebesar 0.171.

Penelitian terdahulu lainnya adalah Jastuti dan Yudayanti (2003) yang memiliki hasil bahwa *Leader Power* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dilihat

pada koefisien determinasi sebesar 76,2% artinya 76,2% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel bebasnya.

Penelitian lainnya adalah penelitian Djatmika (2003) yang memiliki hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel hubungan atasan bawahan terhadap kepuasan kerja, karena t hitung yang sebesar 5.48 lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 1.78229.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Teknik	Variabel	Hasil
1.	Jai Prakash Sharma dan Bajpai (2010)	<i>Effective Leadership and its Linear Dependence on Job Satisfaction: A Comparative Study in Public and Private Organization in India</i>	Uji F, Uji t , dan Uji Regresi	Efektifitas kepemimpinan, kepuasan kerja	Terdapat pengaruh antara efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan pada <i>adjust R square</i> sebesar 0.96 dan 0.91.
2.	Tony Wijaya (2006)	Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja : Studi Pada Ramayana Department Store Yogyakarta	Uji t , uji F dan analisis regresi linier berganda.	Efektivitas Kepemimpinan Kepuasan Kerja	Terdapat pengaruh antara efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai. Diketahui <i>adjust R square</i> sebesar 0.171

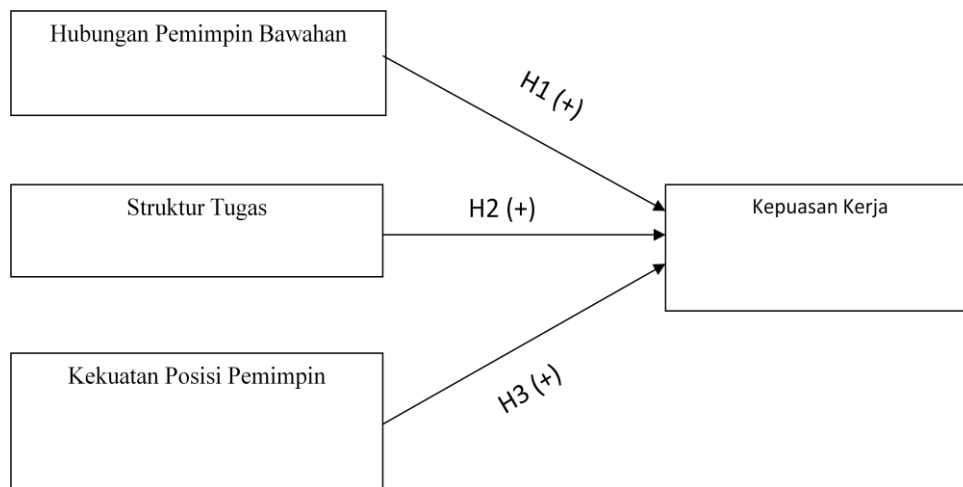
3.	Indi Jastuti dan Ika Yudayanti (2003)	Analisis Pengaruh Faktor-Faktor <i>Leader Power</i> Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Asuransi Jiwa Di Semarang)	Uji t, uji F dan analisis regresi linier berganda.	Leader Power, dan Kepuasan Kerja.	Koefisien determinasi (<i>adjusted R square</i>) sebesar 76,2% artinya 76,2% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh perubahan variabel bebasnya.
4.	Eri Tri Djatmika (2005)	Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional	Teknik analisis model persamaan struktural dan hasil analisis diperbandingkan dengan kriteria uji keselarasan statistik dan realibilitas komposit.	Hubungan atasan-bawahan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel hubungan atasan bawahan terhadap kepuasan kerja, karena t hitung yang sebesar 5.48 lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 1.78229.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Penelitian ini didasarkan pada model kepemimpinan *contingency* Fiedler dengan model sebagai berikut :

Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber : Astuti (2009) dan Wijaya (2006)

Yukl (1994) mengevaluasi secara keseluruhan efektivitas seorang pemimpin salah satunya dari sikap para pengikut terhadap pemimpin tersebut. Efektivitas kepemimpinan juga diukur dari beberapa hal yang terkait dengan sikap bawahan seperti berikut:

- Sejauh mana seorang pemimpin memuaskan kebutuhan dan harapan bawahan.
- Kesiediaan para pengikut menyukai, menghormati, dan mengagumi pemimpinnya.

- Komitmen dari para pengikut untuk melaksanakan permintaan pemimpinnya, atau justru mengabaikan bahkan menentangnya.

Hubungan pemimpin-bawahan menjadi hubungan yang baik apabila bawahan menghargai, menyukai, dan mendukung pemimpin serta bersedia mengikuti arahan pemimpin. Keadaan ini akan memberikan kontrol bagi pemimpin dan memberikan kontribusi situasi yang menguntungkan pemimpin, sehingga terbentuk faktor situasional efektivitas kepemimpinan. Pengaruh dari seorang pemimpin tergantung atas penerimaan bawahan. Oleh karena itu pemimpin harus menyadari bahwa memelihara hubungan baik antara pemimpin dan bawahan sangatlah penting. Pemimpin mau berinteraksi dengan bawahan untuk mengenal mereka lebih dekat sehingga mampu memahami mereka. Bawahan merasa diperhatikan oleh pemimpin dan tentunya interaksi tersebut minimal membuat pemimpin dan bawahan memiliki hubungan yang cukup dekat. Keakraban yang terjalin membuat pegawai merasa bahwa dirinya dianggap dan diperhatikan sehingga keberadaannya di dalam pekerjaan itu terasa penting. Dampak dari pemeliharaan hubungan yang baik maka turut berpengaruh juga terhadap kepuasan pegawai ketika bekerja.

Struktur tugas yang tinggi akan memberikan kontribusi pada situasi yang menguntungkan pemimpin dalam memonitor dan mempengaruhi perilaku pegawainya, sehingga kerja pemimpin menjadi lebih efektif. Struktur tugas berhubungan dengan pekerjaan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya, di mana terdapat kewajiban penyelesaian di dalamnya. Dalam struktur tugas ini pemimpin memberikan kejelasan tujuan akan tugas tersebut. Kemudian disesuaikan dengan kapasitas pegawai dan penyelesaian permasalahan yang sesuai dengan

prosedur dengan pertimbangan yang tidak merugikan. Kenyataan ini diperlukan oleh seorang pemimpin dan bawahan untuk bertindak secara dinamis dan fleksibel dalam menghadapi suatu kondisi. Struktur tugas yang pasti dan pengambilan tindakan yang fleksibel tentunya turut mempengaruhi kepuasan pegawai di dalam bekerja. Pegawai merasa jelas mengenai hal-hal yang harus diselesaikan dan tidak perlu bingung ketika dihadapkan pada suatu kondisi permasalahan karena manajemen yang bersifat fleksibel.

Kekuatan posisi pemimpin berupa tingkat kewenangan pemimpin, untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja dan memberikan penghargaan, promosi maupun hukuman. Semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin akan meningkatkan pengendalian pegawai, hal ini membuat situasi semakin efektif bagi pemimpin. Untuk menjadi pemimpin yang disukai oleh bawahan tentunya menjadi pemimpin yang mampu menyeimbangkan kekuatan wewenang yang dimilikinya. Kondisi demikian membuat atmosfer kerja yang ada menjadi nyaman karena tidak adanya rasa ketidakadilan. Evaluasi dilakukan oleh atasan kepada bawahan terhadap pekerjaan bawahan sebagai tanggungjawab kerja dari atasan. Pemberian hadiah atau sanksi yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan seharusnya sesuai dengan porsi tindakan yang dilakukannya. Pegawai akan merasa dihargai ketika melakukan suatu prestasi kerja dengan adanya penghargaan dari pemimpin, sebaliknya pemberian hukuman terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai. Dengan penggunaan wewenang yang tepat maka akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Keadilan terhadap penyaluran wewenang dari kekuatan posisi pemimpin

maka membuat pegawai akan merasa nyaman di dalam menjalankan kewajibannya. (Wijaya,2006).

2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah merupakan kesimpulan sementara terhadap masalah yang diteliti yang masih dikaji kebenarannya dan perlu dibuktikan. Berdasarkan latar belakang masalah, landasan teori dan penelitian terdahulu maka variabel-variabel yang akan diteliti mengenai hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, kekuatan posisi pemimpin dan kepuasan kerja yang dibentuk model kerangka teoritis di atas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh hubungan pemimpin-bawahan dengan kepuasan kerja.

Subhan (2000) menjelaskan bahwa hubungan pemimpin-bawahan menyangkut: tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek terhadap bawahan. Apabila pemimpin kurang mampu melihat keadaan bawahan maupun keadaan pemimpin itu sendiri maka akan muncul permasalahan.

Hubungan yang dikembangkan oleh atasan yang diterima bawahan sebagai persepsi, demikian juga sebaliknya yang terjadi, hubungan yang dikembangkan dari bawahan dipersepsikan oleh atasan. Suatu kualitas yang tinggi akan terjadi pada suatu kondisi yang memungkinkan adanya saling ketergantungan, kesetiaan dan dukungan. Seorang bawahan yang hubungannya dekat dengan pemimpinnya akan merasa lebih kepuasan dalam bekerja, demikian pula sebaliknya (Arsintadiani dan Harsono, 2002).

Hubungan pemimpin-bawahan dinilai baik bisa dilihat dari interaksi yang terjadi setiap harinya di tempat kerja. Hubungan yang baik memberikan pengaruh pada kedekatan yang lebih bersifat personal, dan menjadikan bawahan tidak sungkan namun tetap segan terhadap pemimpinnya. Penyelesaian masalah menjadi lebih mudah dan berpengaruh pula terhadap solusi atau kebijakan yang diambil nantinya. Dengan hubungan yang terjalin dengan nyaman maka turut meningkat pula kepuasan kerja bawahan. Sebaliknya apabila hubungan dinilai buruk, indikasinya adalah bawahan acuh terhadap atasan, merasa ketakutan apabila berhadapan, dan tidak mau bekerja sama dengan atasan. Hubungan yang seperti itu membuat atmosfer kerja menjadi tidak nyaman. Jika tidak ada perubahan, sudah pasti bawahan menjadi tidak tenang ketika bekerja dan hal itu berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja mereka.

H1 : Hubungan pemimpin-bawahan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.

2.4.2 Pengaruh struktur tugas dengan kepuasan kerja.

Menurut Wijaya (2006), pada struktur tugas pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan, pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan, pemimpin meyakinkan kepada bawahan bahwa tugas-tugas harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya, serta pemimpin lebih menekankan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan.

Struktur tugas yang tinggi akan memberikan kontribusi pada situasi yang menguntungkan pemimpin, oleh karena pemimpin lebih mudah untuk mengawasi dan

mempengaruhi perilaku bawahannya pada tugas yang terstruktur tinggi. Sedangkan tugas yang tidak terstruktur akan memberikan kontribusi yang tidak menguntungkan pemimpin sehingga kemampuan pemimpin untuk mengontrol bawahan rendah (Mardiana, 2003).

Davis, dalam Ramlan (2005), menjelaskan, kepuasan kerja bersifat multidimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.

Struktur tugas yang baik memiliki indikasi kejelasan pekerjaan bawahan dari mulai deskripsi pekerjaan, hingga penyelesaian masalah. Pegawai merasa yakin atas apa yang mereka kerjakan dan berhati-hati walau jika ada masalahpun sudah memiliki beberapa alternatif solusi. Pemimpin yang membantu jika ada masalah, serta solusi yang logis dan bisa dipertanggungjawabkan secara procedural dan manusiawi turut memberikan pengaruh kenyamanan pegawai dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya. Dengan kondisi yang pasti dan bersahabat demikian secara langsung maupun tidak, akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, apabila kondisi struktur tugas yang tidak jelas dan tidak pasti prosedurnya, akan membuat bawahan kebingungan dan kehilangan arah tujuan perusahaannya. Ditambah dengan pemimpin yang tidak memberikan solusi kepada bawahan apabila terjadi kesalahan, semakin membuat atmosfer kerja di dalamnya tidak nyaman. Dengan ketidaknyamanan kondisi demikian cepat atau lambat akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai di dalamnya.

H2 : Struktur tugas berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.

2.4.3 Pengaruh kekuatan posisi pemimpin dengan kepuasan kerja.

Hubungan kekuatan posisi pemimpin berkaitan dengan cara pemimpin mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman, dan demosi. Masrukhin dan Waridin (2006) mengemukakan bahwa semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya dan sebaliknya. Kepuasan kerja tergantung keseusaian atau keseimbangan.

Menurut Mardiana (2003), kekuatan posisi pemimpin yaitu tingkat wewenang pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman, dan demosi. Semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, maka kontrol pemimpin semakin kuat dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan.

Dengan kekuatan posisi yang kuat, orang-orang di dalamnya merasa nyaman karena pemimpin mereka memberikan perhatian terhadap keberadaan mereka. Tindakan seperti apresiasi kepada bawahan ketika melakukan suatu prestasi kerja serta perlakuan manusiawi ketika melakukan kesalahan membuat bawahan bersimpati terhadap pemimpinnya. Perlakuan secara manusiawi kepada bawahan akan turut mempengaruhi sikap mereka di dalam bekerja dan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, apabila kekuatan posisi yang rendah, bawahan merasa diacuhkan dan tidak diperhatikan oleh pemimpinnya. Hal tersebut menimbulkan perasaan kurang peduli terhadap atasan yang apabila semakin lama akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja mereka.

H3 : Kekuatan posisi pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1. Variabel Penelitian

Variabel-variabel penelitian merupakan atribut, sifat, atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang merupakan variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2002). Terdapat dua variabel dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan faktor – faktor yang tidak diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk, Ferdinand (2005). Variabel ini merupakan variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain. Di dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Semarang, yaitu hubungan pimpinan – bawahan (X1), struktur tugas (X2) dan kekuatan posisi pemimpin (X3).

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat merupakan variabel yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk, Ferdinand (2005). Variabel dependen ini adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi variabel bebas. Variabel terikat ini adalah kepuasan kerja (Y).

3.1.2. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah batasan pengertian variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian, yang diperlukan untuk menjelaskan agar terdapat kesamaan penaksiran dan tidak mempunyai arti yang berbeda – beda.

Masing-masing variabel penelitian secara operasional dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (Independent Variable).

Efektivitas kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini akan dilihat dari tiga variabel situasional yaitu hubungan pimpinan – bawahan (X1), struktur tugas (X2), dan kekuatan posisi pemimpin (X3) (Robbins, 2000). Faktor situasional efektivitas kepemimpinan didefinisikan sebagai yang berorientasi pada hubungan pemimpin–bawahan (*leader–member relation*), struktur tugas (*task structure*), dan kekuatan posisi pemimpin (*leader position power*).

Gibson (1995) menjelaskan hubungan pimpinan bawahan disini merupakan suatu faktor situasi yang menunjukkan rasa hormat dan kepercayaan yang ada dalam hubungan pemimpin-bawahan. Struktur tugas disini merupakan faktor situasi yang menunjukkan tingkat di mana komponen dari suatu pekerjaan yang khusus distrukturkan. Kekuatan posisi pemimpin disini menunjukkan kekuasaan yang melekat pada posisi kepemimpinan.

Dukungan situasi akan muncul apabila ketiga dimensi tersebut memiliki nilai yang tinggi. Penerimaan pemimpin secara umum akan diterima dan juga dihormati oleh pengikutnya, (dimensi tinggi pertama), kemudian apabila tugas yang ada sangat terstruktur dan semuanya sangat gamblang penjelasannya (dimensi tinggi kedua),

serta otoritas dan wewenang secara formal dihubungkan dengan kekuatan posisi pemimpin (dimensi tinggi ketiga), situasi akan sangat tidak menyenangkan bagi pemimpin. Fiedler menyimpulkan melalui risetnya bahwa situasi menyenangkan yang digabungkan dengan gaya kepemimpinan menentukan efektivitas (Luthans, 2009).

Mardiana (2003), Wijaya (2006), dan Astuti (2009) menjelaskan indikator dari masing-masing dimensi adalah:

No	Variabel	Variabel	Indikator	Pengukuran variabel
1.	Efektivitas kepemimpinan.	Hubungan pimpinan–bawahan (X1)	Pada tingkat hubungan pemimpin-bawahan, memiliki indikator : a. pemimpin mendapat dukungan, b. pemimpin disukai karyawan c. kepatuhan bawahan, d. kerja sama antara pimpinan dan bawahan, e. akrab dengan bawahan.	Dalam pengukuran variabel ini digunakan skala interval dengan urutan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 10 (Sangat Setuju) untuk semua variabel. Tanggapan yang paling positif (maksimal) diberi nilai paling besar, sedangkan paling negatif (minimal) diberi nilai paling kecil. Hal ini dilakukan mengingat kebiasaan
		Struktur tugas (X2)	Pada struktur tugas terdapat prosedur pengoperasian yang standar untuk menyelesaikan tugas dan indikator obyektif tentang seberapa baik tugas itu dikerjakan. Struktur tugas memiliki komponen indikator berikut: a. kejelasan tujuan (<i>goal clarity</i>), yaitu kadar sejauh mana tugas dinyatakan tegas dan diinformasikan kepada bawahan; b. keanekaragaman jalan tujuan (<i>path goal multiplicity</i>), yaitu kadar	

		<p>Kekuatan posisi pemimpin (X3)</p>	<p>sejauh mana masalah yang ditemui dalam pekerjaan dapat diselesaikan melalui berbagai prosedur;</p> <p>c. variabilitas keputusan (<i>decision variability</i>), yaitu kadar sejauh mana pemecahan atau keputusan yang umumnya ditemui dalam</p> <p>d. pekerjaan dapat dibuktikan dengan prosedur yang logis;</p> <p>e. keterincian keputusan (<i>decision variability</i>), yaitu kadar sejauh mana terdapat lebih dari satu pemecahan yang benar.</p> <p>Keempat komponen tersebut akan menentukan apakah tugas terstruktur atau tidak terstruktur.</p> <p>Pada kekuatan posisi pemimpin terdapat indikator antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. tingkat wewenang pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, 2. memberikan penghargaan, 3. promosi, 4. hukuman. 	<p>pola pikir masyarakat Indonesia yang terbiasa dengan angka 1 – 10, sehingga akan memudahkan responden dalam memberikan penilaian atas pertanyaan yang akan diajukan.</p>
--	--	--------------------------------------	--	---

1. Hubungan pemimpin-bawahan

Hubungan pemimpin-bawahan disebut baik apabila bawahan menghargai, menyukai, memberikan perhatian, mendukung pemimpin, serta bersedia untuk mengikuti arahan pemimpin. Keadaan ini akan memberikan kontrol dan pengaruh yang besar kepada pemimpin. Sebaliknya, hubungan yang buruk akan merusak kontrol pemimpin dan memberikan kontribusi situasi yang tidak menguntungkan bagi pemimpin.

2. Struktur tugas

Struktur tugas yang tinggi akan memberikan kontribusi pada situasi yang menguntungkan pemimpin karena pemimpin akan lebih mudah memonitor dan mempengaruhi perilaku bawahannya pada tugas yang terstruktur tinggi. Sedangkan tugas yang tidak terstruktur akan memberikan kontribusi yang tidak menguntungkan pemimpin, sehingga kemampuan pemimpin untuk mengontrol bawahannya rendah.

3. Kekuatan posisi pemimpin

Semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, semakin kuat kontrol pemimpin, dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*).

Menurut Mas'ud (2004) ada lima hal yang menjadi indikator dari kepuasan kerja yang bisa menjadi acuan yaitu :

No	Variabel	Variabel Antiseden	Indikator	Pengukuran variabel
1.	Kepuasan Kerja (Y)		Ada lima hal yang menjadi indikator dari kepuasan kerja yang bisa menjadi acuan yaitu: gaji, promosi, rekan, atasan, dan pekerjaan itu sendiri.	<p>Dalam pengukuran variabel ini digunakan skala interval dengan urutan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 10 (Sangat Setuju) untuk semua variabel.</p> <p>Tanggapan yang paling positif (maksimal) diberi nilai paling besar, sedangkan paling negatif (minimal) diberi nilai paling kecil. Hal ini dilakukan mengingat kebiasaan pola pikir masyarakat Indonesia yang terbiasa dengan angka 1 – 10, sehingga akan memudahkan responden dalam memberikan penilaian atas pertanyaan yang akan diajukan.</p>

1. Gaji

Gaji adalah sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan oranglain dalam organisasi.

2. Promosi

Promosi memiliki pengertian yaitu kesempatan untuk maju di dalam organisasi.

3. Rekan kerja

Rekan kerja merupakan tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara social.

4. Atasan

Atasan atau pimpinan kerja merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

5. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan isi dari pekerjaan yang dapat memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab.

3.2 Penentuan Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Ferdinand (2006) populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah

semesta penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang yang sudah merupakan pegawai tetap dan memiliki masa kerja lebih dari satu tahun yang berjumlah 100 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian yang menjadi obyek yang sesungguhnya dari penelitian tersebut. Teknik penentuan sampel secara probabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyampelan secara *proporsional sample*. Subjek yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Emas Semarang.

Dalam penelitian ini maka sampel yang diambil dari sebagian jumlah populasi. Pegawai yang memenuhi kriteria tersebut berjumlah 100 orang pegawai, berdasarkan kriteria diatas diambil sampel dengan rumus Slovin, yaitu sejumlah 50 responden, dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(d^2)}$$

Keterangan :

n : Besarnya sampel

N : Jumlah populasi

d : Estimasi penyimpangan 0,1 (Notoatmojo, 2005)

Adapun perhitungannya :

$$n = \frac{N}{1 + N(d^2)}$$

$$n = \frac{100}{1 + 100(0.1^2)}$$

$$n = \frac{100}{1 + 1}$$

$$n = \frac{100}{2}$$

$$n = 50$$

Pengambilan sampel dilakukan secara proporsional sampel dengan mengasumsikan seluruh karyawan mendapatkan kesempatan yang sama. Pada tiap divisi diambil sampel dari separuh total pegawai divisi tersebut.

3.3 Jenis dan Sumber data

1. Data Primer

Data primer merupakan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang bersumber dari responden langsung. Data ini berupa rekapitulasi data yang berskala ordinal yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner pada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini (Yuwono, 2005). Kuesioner yaitu dengan cara menyebarkan angket / kuesioner kepada responden yang telah terlebih dahulu disediakan pertanyaan oleh peneliti. Pertanyaan dalam angket tersebut digunakan untuk mengukur masing – masing variable yang masih bersifat kategoris. Jawaban yang masih bersifat

kategoris tersebut kemudian diubah dengan cara diberi nilai (bobot) berskala. Dalam penelitian ini digunakan skala interval dengan menggunakan teknik *Agree-Disagree Scale* dimana adanya urutan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 10 (Sangat Setuju) untuk semua variabel. Tanggapan yang paling positif (maksimal) diberi nilai paling besar, sedangkan paling negatif (minimal) diberi nilai paling kecil. Hal ini dilakukan mengingat kebiasaan pola pikir masyarakat Indonesia yang terbiasa dengan angka 1 – 10, sehingga akan memudahkan responden dalam memberikan penilaian atas pertanyaan yang akan diajukan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang berasal dari buku – buku pendukung, dokumen dan sumber referensi lainnya yang relevan dengan variabel penelitian di mana peneliti dapat memperoleh data secara tidak langsung dari sumbernya.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku – buku literatur, jurnal – jurnal, internet, majalah, dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

3.4.2 Studi Lapangan

1. Kuesioner

Suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. Isi kuesioner terdiri atas :

1. Identitas responden, yaitu mengenai nama, alamat, jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan.
2. Pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap variabel : hubungan pimpinan–bawahan (*leader–member relation*), struktur tugas (*task–structure*), dan kekuatan posisi pemimpin (*leader position power*).

Dalam penelitian ini digunakan skala interval dengan menggunakan teknik *Agree-Disagree Scale* dimana adanya urutan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan 10 (Sangat Setuju) untuk semua variabel. Tanggapan yang paling positif (maksimal) diberi nilai paling besar, sedangkan paling negatif (minimal) diberi nilai paling kecil. Hal ini dilakukan mengingat kebiasaan pola pikir masyarakat Indonesia yang terbiasa dengan angka 1 – 10, sehingga akan memudahkan responden dalam memberikan penilaian atas pertanyaan yang akan diajukan.

Berikut ini adalah contoh penggunaan skala *Agree-Disagree* pada kuesioner dalam penelitian ini.

Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

2. Wawancara

Metode ini dilakukan untuk mengetahui data–data sekunder seperti profil perusahaan, gambaran umum perusahaan dan struktur organisasi. Selain dengan melakukan penyebaran kuesioner, data-data yang terkumpul juga berasal dari riset lapangan, dimana data dapat di peroleh dengan melakukan penelitian langsung untuk mendapatkan data di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.

3.5. Metode Analisis data

3.5.1. Analisis Data Kualitatif

Analisis data kualitatif merupakan cara analisis data yang tidak bisa dinominalkan dengan angka – angka, namun disini disajikan dengan keterangan sifat, penjelasan ataupun pembahasan teori. Data kualitatif yang digunakan oleh penulis berupa keterangan atau informasi mengenai gambaran terhadap permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, seperti informasi akan gambaran PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang.

3.5.2. Analisis Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data yang berupa angka atau bilangan yang bisa dinominalkan atau bisa dihitung. Data kuantitatif yang penulis gunakan dalam penelitian ini antara lain jumlah pegawai, usia pegawai, masa kerja pegawai, serta jumlah skor jawaban kuesioner.

3.5.2.1. Uji Validitas Data dan Uji Reliabilitas Data

3.5.2.1.1. Uji Validitas.

Validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Pada dasarnya kata valid mengandung makna sinonim dengan kata *good*. *Validity* dimaksudkan sebagai *to measure what should be measured* (Ferdinand, 2006). Uji validitas yang digunakan adalah korelasi *Product Moment Pearson* dengan kriteria pengujian:

- Bila koefisien korelasi atau r hitung $\geq r$ tabel maka dinyatakan valid.
- Bila koefisien korelasi atau r hitung $\leq r$ tabel dinyatakan tidak valid.

Suatu skala pengukuran disebut valid bila melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasi skor yang diperoleh untuk masing-masing pertanyaan dengan skor total. Sebuah item dinyatakan valid/sahih apabila r -hitung lebih besar dari r -tabel (Sugiyono, 2002). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode korelasi *product moment pearson*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan *cronbach alpha* dengan nilai r -tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - k$, dengan $\alpha = 0,05$.

3.5.1.2. Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas adalah data untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal

jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Uji reliabilitas yang digunakan adalah statistik uji Alpha Cronbach dengan kriteria pengujian :

- Jika koefisien Alpha Cronbach $> 0,6$ maka variabel tersebut reliabel.
- Jika koefisien Alpha Cronbach $< 0,6$ maka variabel tersebut tidak reliabel.

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

3.5.2.1. Uji Normalitas

Menurut Imam Ghozali (2006) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Pengujian ini dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dengan pengambilan keputusan antara lain:

- Jika data (titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data (titik) menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang ada ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen.

Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat angka *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Dengan pengambilan keputusan jika ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* $> 0,10$ atau $VIF < 10$, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2006) uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas.

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, yaitu dengan melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-studentized.

Dasar analisis:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.

2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.2.3 Analisis Regresi Berganda

Teknik analisis ini digunakan untuk mengetahui variabel – variabel yang mempengaruhi secara signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.yaitu :hubungan pimpinan bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin,maka digunakan persamaan umum regresi linear berganda atas variable independen dengan model sebagai berikut :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana :

Y : kepuasan kerja

X1 :Hubungan pimpinan – bawahan

X2: Struktur Tugas

X3 : Kekuatan Posisi Pemimpin

b₁ :Koefisien Regresi Berganda antara X₁ dan Y.

b₂ :Koefisien Regresi Berganda antara X₂ dan Y.

b₃ :Koefisien Regresi Berganda antara X₃ dan Y.

3.5.4 Pengujian Hipotesis

3.5.4.1. Uji t (Uji Partial)

Yaitu uji untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variable bebas secara individual dalam menerangkan variasi variable independen secara partial dengan menggunakan empat langkah sebagai berikut :

1. Menentukan formulasi hipotesis

Ho : $b_i = 0$, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari masing – masing variabel bebas (X_1 X_2 X_3) terhadap variabel terikat (Y).

Hi : $b_i \neq 0$ berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing- masing variabel bebas (X_1 X_2 X_3) terhadap variabel terikat (Y).

2. Menentukan level of significance sebesar 5 % ($\alpha = 0.05$)

Uji dua sisi.

df: $n - k$

Di mana n : sampel, k : variabel bebas, sehingga diketahui nilai t tabel =

$t (n- k- 1) \alpha = 0,05$

3. Menentukan signifikansi :

Nilai signifikansi (P Value) ≤ 0.05 , maka Ho ditolak dan Hi diterima.

Nilai signifikansi (P Value) ≥ 0.05 , maka Ho diterima dan Hi ditolak.

4. Membuat kesimpulan

Apabila t hitung memiliki signifikansi ≤ 0.05 , maka Ho ditolak dan Hi diterima, artinya variabel independen secara individual mempengaruhi variable dependen.

Apabila t hitung memiliki signifikansi ≥ 0.05 , maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya variable independen secara individual tidak mempengaruhi variable dependen.

3.5.4.2. Uji f (Uji Simultan)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja pegawai) secara bersama-sama (simultan).

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

H_0 : variabel-variabel bebas (hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja pegawai).

H_1 : Variabel-variabel bebas hubungan pemimpin bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja pegawai).

Dengan pengambilan keputusan:

- a. Dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel.

Apabila $F_{\text{tabel}} > F_{\text{hitung}}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Dengan tingkat signifikansi 95 persen ($\alpha=5\%$)

- b. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi.

Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

3.5.5 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk menggambarkan kemampuan model menjelaskan variasi yang terjadi yang terjadi dalam variabel dependen (Ferdinand, 2006). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).