

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam usahanya yang semakin maju dan berkembang, organisasi akan mempunyai banyak tantangan, salah satunya adalah bagaimana organisasi dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Salah satu faktor kepuasan kerja karyawan adalah dengan adanya pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif merupakan salah satu faktor penting yang langsung mempengaruhi pola kerja karyawan dimana nantinya timbul menjadi kepuasan kerja yang akhirnya terlihat pada hasil kerja yang diberikan karyawan terhadap organisasi.

Menurut Tiffin (Aryanti, 2003 : 68), kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Sedangkan menurut Blum (Aryanti, 2003 : 68), kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaannya, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Menurut Harold E. Burt (Aryanti, 2003 : 69), faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor individu, yaitu yang berhubungan dengan:
 - Sikap orang terhadap pekerjaannya
 - Umur orang sewaktu kerja

- Jenis kelamin

2. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:

- Hubungan antara manajer dengan karyawan
- Faktor fisik dan kondisi kerja
- Hubungan sosial diantara karyawan
- Sugesti dari teman sekerja

3. Faktor-faktor luar (*ekstern*) yang berhubungan dengan:

- Keadaan keluarga karyawan
- Rekreasi
- Pendidikan/*training* dan sebagainya

Dengan melihat faktor-faktor kepuasan kerja di atas, salah satu faktor yaitu hubungan antara manajer dengan karyawan. Di sini dapat diartikan bahwa dengan adanya hubungan yang baik antara manajer dan karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan baik dan sebaliknya. Dengan kata lain, pemimpin sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pertanyaan-pertanyaan mengenai kepemimpinan sudah lama merupakan suatu objek spekulasi, namun penelitian ilmiah mengenai kepemimpinan belum dimulai sebelum abad ke dua puluh. Fokus dari kebanyakan penelitian adalah mengenai determinan-determinan dari efektifitas kepemimpinan. Para ilmuwan perilaku (*behavioral scientists*) telah mencoba untuk menemukan ciri-ciri, kemampuan-kemampuan, perilaku-perilaku, sumber-sumber kekuasaan, atau aspek-aspek apa saja dari situasi tersebut yang menentukan

mencapai sasaran-sasaran kelompok. Alasan mengapa orang-orang tertentu timbul sebagai pemimpin dan determinan dari cara seseorang bertindak merupakan pertanyaan-pertanyaan penting lainnya yang telah diteliti, namun perhatian yang paling dominan adalah mengenai efektifitas kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah perilaku seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhill & Coons dalam Yulk, 1998 : 2). Sedangkan menurut Rauch & Behling (1984 dalam Yulk, 1998 : 2), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Seperti juga definisi-definisi tentang kepemimpinan. Konsep-konsep mengenai efektifitas dari seorang pemimpin berbeda dari seorang penulis dengan penulis lainnya. Kebanyakan peneliti mengevaluasi efektifitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin tersebut bagi para pengikut dan para *stakeholder* organisasi lain. Namun, berbagai jenis hasil (*outcome*) telah digunakan, termasuk kinerja dan pertumbuhan dari kelompok atau organisasi dari pemimpin tersebut, kesiapsediaannya untuk menanggapi tantangan-tantangan atau krisis-krisis, kepuasan pengikut dengan pemimpinnya, komitmen dari para pengikut terhadap sasaran-sasaran kelompok, kesejahteraan psikologis dan pengembangan para pengikut, mempertahankan status tinggi pemimpin, dan kemauan pemimpin ke posisi kekuasaan yang lebih tinggi di dalam

Ukuran yang biasanya digunakan mengenai efektifitas pemimpin adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan-tujuannya. Di dalam beberapa hal, ukuran-ukuran yang objektif tentang kinerja atau pencapaian tujuan sudah tersedia, seperti misalnya laba, margin laba, pangsa pasar dan sebagainya. Di dalam hal-hal lain, penilaian yang subjektif mengenai efektifitas diperoleh dari atasan si pemimpin, teman sejawatnya, atau dari para bawahannya. Sikap dari para pengikut terhadap pemimpin tersebut adalah indikator umum lain dari efektifitas seorang pemimpin.

Kriteria yang ditekankan dalam banyak penelitian mengenai efektifitas kepemimpinan (misal, kepuasan dan kinerja bawahan) mencerminkan sebuah konsep mengenai kepemimpinan sebagai sesuatu yang dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi sikap dan motivasi dari para pengikut secara individual. Kepemimpinan adalah sebuah kelompok maupun sebuah proses organisasi. Salah satu jalan untuk mengevaluasi kepemimpinan adalah dalam kaitannya dengan kontribusinya terhadap efektifitas menyeluruh dari sebuah kelompok atau organisasi.

Penelitian yang ekstensif pada kelompok-kelompok kecil selama tahun 1950an menghasilkan identifikasi dari dua buah fungsi yang berbeda namun berhubungan (Bales 1950, Benne & Sheats, 1948 dalam Yulk, 1998 : 7). Satu fungsi adalah untuk mengorganisasi dan menstruktur kelompok tersebut untuk

mempertahankan hubungan-hubungan kerja sama yang harmonis diantara para anggota yang harus bekerja sama agar dapat menyelesaikan tugas tersebut. Kedua fungsi kepemimpinan tersebut diperlukan bagi kontinuitas dan efektifitas sebuah kelompok.

Dinas Pendidikan adalah unsur pelaksana pemerintah daerah di bidang pendidikan. Dinas pendidikan dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada gubernur melalui sekretaris daerah. Dinas pendidikan mempunyai fungsi pelaksanaan kewenangan pemerintah daerah di bidang pendidikan, dan kewenangan dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan oleh pemerintah. Untuk melaksanakan fungsi tersebut, Dinas Pendidikan Propinsi DIY mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Menyusun program dan pengendalian pendidikan sesuai dengan rencana strategis pemerintah daerah.
- b. Merumuskan kebijakan teknis, pembinaan dan pelaksanaan pendidikan luar biasa.
- c. Merumuskan kebijakan teknis di bidang pendidikan dasar, menengah umum, dan menengah kejuruan, dan pendidikan luar sekolah, pemuda dan olah raga, serta lembaga pendidikan keagamaan.
- d. Memberikan perijinan dan pelayanan umum sesuai dengan kewenangannya.
- e. Memfasilitasi penyelenggaraan pendidikan lintas kabupaten/kota.
- f. Membina dan mengembangkan sumber daya dan mitra basis di bidang pendidikan

g. Melaksanakan kegiatan ketatausahaan.

Untuk melaksanakan fungsi dan tugas tersebut, Dinas Pendidikan Propinsi DIY harus meyakinkan bahwa organisasi memiliki pemimpin yang dapat menunjukkan kepemimpinan yang tepat, sehingga pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan keefektifan pemimpin guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY. Pemimpin mengetahui apa yang akan dilakukan untuk semua tugas, tanggungjawab, dan kepuasan kerja karyawan untuk keberhasilan organisasi.

Untuk meningkatkan keefektifan pemimpin guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka Dinas Pendidikan Propinsi DIY memerlukan seorang pemimpin yang dapat menggerakkan, mempengaruhi, mencapai kepuasan kerja dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi agar karyawan mengikuti apa yang menjadi kehendak pemimpinnya secara sadar, sukarela, dan sepenuh hati, sehingga terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain mengisyaratkan perlunya seorang pemimpin memiliki (1) hubungan pemimpin-anggota : sejauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas dari para bawahan, dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu; (2) *Position power* : sejauh mana seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk mengevaluasi kinerja para bawahan dan mengurus imbalan-imbalan dan hukuman; (3) struktur tugas : sejauh mana terdapat prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas

suatu penjelasan mendetail dari produk jadi atau jasa tersebut, dan indikator-indikator objektif tentang bagaimana tugas itu dilakukan.

Pemimpin Dinas Pendidikan Propinsi DIY saat ini kurang memiliki syarat-syarat seperti di atas. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti bagaimana meningkatkan efektifitas pemimpin guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY.

B. Rumusan Masalah Penelitian

1. Bagaimana upaya meningkatkan kepemimpinan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY?
2. Faktor-faktor apa saja di Dinas Pendidikan Propinsi DIY yang dapat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY?
3. Solusi seperti apa guna meningkatkan kepuasan kerja di Dinas Pendidikan Propinsi DIY?

C. Batasan Penelitian

1. Dalam penelitian ini ada dua variabel yang digunakan, yaitu variabel keefektifan pemimpin dan kepuasan kerja. Masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- a. Ada lima teori yang menjelaskan keefektifan pemimpin, yaitu teori *path-goal*, *leader substitute theory*, model *multiple linkage*, *LPC contingency theory*, dan *cognitive theory*. Mengingat banyaknya teori keefektifan pemimpin, dilain pihak penulis mencheidung keterbatasan-keterbatasan

maka dalam penelitian ini yang dibahas pada *LPC contingency theory*. Hubungan skor LPC dengan pemimpin dengan efektifitas tergantung kepada suatu variabel situasional kompleks yang disebut keuntungan situasi (*situational favorability*) (atau situasional kontrol). Fiedler mendefinisikan *favorability* sebagai sejauh mana situasi tersebut memberi seorang pemimpin kontrol terhadap para bawahannya. *Favorability* diukur dalam hubungannya dengan tiga buah aspek dari situasi tersebut. Tiga buah aspek tersebut, yaitu:

1. Hubungan pemimpin-anggota : sejauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas dari para bawahan, dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu.
 2. *Position power* : sejauh mana seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk mengevaluasi kinerja para bawahan dan mengurus imbalan-imbalan dan hukuman.
 3. Struktur tugas : sejauh mana terdapat prosedur-prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas, suatu penjelasan mendetail dari produk jadi atau jasa tersebut, dan indikator-indikator objektif tentang bagaimana tugas itu dilakukan.
- b. Banyak faktor yang menimbulkan kepuasan kerja karyawan, seperti faktor individu, yaitu yang berhubungan dengan: sikap orang terhadap pekerjaannya, umur, orang sewaktu kerja, jenis kelamin; (b) faktor

hubungan antar karyawan, antara lain: hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja; (c) faktor-faktor luar (*ekstern*) yang berhubungan dengan: keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan/*training* dan sebagainya (Aryanti, 2003 : 69). Pendapat lain dari Robbins (2001), ada lima faktor yang dapat mendorong kepuasan kerja, yaitu : (a) kerja yang secara mental menantang; (b) ganjaran yang pantas; (c) kondisi kerja yang mendukung; (d) rekan sekerja yang mendukung; (e) kesesuaian antara kepribadian-pekerjaan. Dengan melihat banyaknya faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, di lain pihak penulis menghadapi keterbatasan-keterbatasan, maka dalam penelitian ini yang di bahas hanya kepuasan kerja menurut Robbins.

2. Penelitian ini hanya mengambil objek pada Dinas Pendidikan DIY yang terletak di propinsi DIY, sehingga tidak bisa digeneralisir untuk menilai keefektifan pemimpin pada organisasi lain.
3. Penelitian ini mencermati keefektifan pemimpin, dan kepuasan kerja karyawan di Dinas Pendidikan DIY yang terletak di Propinsi DIY. Dengan demikian, penelitian ini tidak bisa menilai sepenuhnya keefektifan pemimpin dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan pada organisasi

D. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi upaya meningkatkan kepemimpinan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Dinas Pendidikan Propinsi DIY.
3. Merumuskan solusi guna meningkatkan kepuasan kerja di Dinas Pendidikan Propinsi DIY.
4. Mengetahui pengaruh antara faktor-faktor keefektifan pemimpin (hubungan pemimpin-anggota, *position power*, struktur tugas) secara serempak dan individual terhadap kepuasan kerja karyawan.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat terhadap pengembangan teori

Diharapkan akan memberikan sumbangan pengetahuan mengenai kepemimpinan dan kepuasan kerja yang ada dalam kasus ini, dan akan merangsang penelitian lain sejenis di masa yang akan datang.

2. Manfaat terhadap kepentingan praktis

Untuk memberikan sumbangan kepada Dinas Pendidikan Propinsi DIY mengenai pemimpin dan kepuasan kerja karyawan yang saling mendukung agar tugas dan fungsi Dinas Pendidikan Propinsi DIY tercapai