

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN HARAPAN DOSEN TERHADAP KEPUASAN KERJA

### THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLE, WORK ENVIRONMENT AND THE LECTURES EXPECTATION ON JOB SATISFACTION IN UNIVERSITY

Saur M. Tampubolon

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Pakuan Bogor

email: saur\_tampu@gmail.com

Diterima tanggal: 6/11/2012; Dikembalikan untuk revisi tanggal: 28/11/2012; Disetujui tanggal: 1/04/2013

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan harapan dosen terhadap kepuasan kerja. Penelitian dilaksanakan di Universitas Pakuan Bogor melalui metode survei dengan analisis data analisis jalur. Sampel penelitian ini sebanyak 72 orang dosen dari 264 dosen tetap. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat: 1) gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja; 2) lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja; dan 3) harapan dosen berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja; 4) gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui harapan dosen; dan 5) lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui harapan dosen. Dengan demikian, kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan harapan dosen. Penelitian ini merekomendasikan kepada pemimpin universitas agar menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungannya dan untuk memenuhi harapan dan kepuasan kerja para dosen agar bekerja berbudaya mutu dan profesional, baik secara akademik maupun non akademik.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, harapan dosen, dan kepuasan kerja.

**Abstract:** The objectives of this research is to find out the effects of leadership style, work environment, and the lecturers satisfaction. The research has been conducted at Pakuan University, Bogor. The method used was a survey with data analysis of path analysis. The respondents were 72 out of 264 total lekturers in the university. They were selected randomly. The research finding are as the followings: 1) leadership style has a direct effect on the lecturer's satisfaction; 2) on the work environment has also a direct effect on the job satisfaction; 3) the expectation gives a direct effect on job satisfaction, but the leadership style gives an indirect effect on job satisfaction through expectation; and 4) the working environment has also indirect effect on the job satisfaction through expectation. It can be concluded that the lecturer's satisfaction is affected by the leadership style, work environment and the lecturer's expectation. Therefore, the recommendation of this research is that the head master of university should apply transformational leadership style in his environment, to fullfil lectures professionalism work through academic and non academic.

**Keywords:** leadership style, work environment, lecturers, expectation, and Job satisfaction.

## Pendahuluan

Arah pengembangan suatu perguruan tinggi didasarkan pada visinya. Visi Universitas Pakuan sebagai perguruan tinggi swasta adalah Universitas Pakuan yang *unggul, mandiri, dan berkarakter* berbasis keimanan, berakhlak mulia, dan patriotik. Ciri dasar kehidupan perguruan tinggi swasta adalah nilai-nilai luhur budaya setempat, misalnya *silih asih, silih asah, dan silih asuh* atau menurut aspek pendidikan adalah proses perubahan perilaku, perubahan persepsi, dan cara berpikir. Dengan perkataan lain, kegiatan di perguruan tinggi senantiasa mengedepankan nilai kejujuran, kebenaran, keadilan, kebersamaan, kedisiplinan, kualitas, dan tanggung jawab yang bermakna nilai-nilai karakter bangsa Indonesia.

Untuk mewujudkan visi perguruan tinggi swasta di atas dilakukan melalui program Tri Darma Perguruan Tinggi sebagai berikut: 1) menjadi perguruan tinggi yang mampu berperan sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pusat pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat sesuai dengan kebutuhan pembangunan masa kini dan masa yang akan datang; 2) mendidik mahasiswa yang berjiwa penuh pengabdian yang memiliki tanggung jawab besar terhadap masa depan bangsa dan negara dengan kompetensi mampu menguasai, mengembangkan, dan menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni bagi kesejahteraan masyarakat; dan 3) mengembangkan tata kehidupan kampus sebagai masyarakat ilmiah yang berbudaya dan bermoral Pancasila.

Dalam melaksanakan program Tri Darma Perguruan Tinggi, perguruan tinggi perlu dilengkapi dengan perangkat subordinasi organisasi yang bertanggung jawab terhadap pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat yang berbentuk Lembaga Penelitian dan Pengembangan, Lembaga Pengabdian pada Masyarakat, Pusat Penjaminan Mutu, dan Lembaga Pengembangan dan Peningkatan Aktivitas Instruksional, agar mampu mengantisipasi dan berdaya saing dalam tuntutan globalisasi, yaitu bagaimana membangun *research-based university* dan perekonomian berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*), karena

sampai sekarang masih cenderung *based-learning university*.

Dalam persaingan ketat atau daya saing di masa mendatang, pada tahun 2003 Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional menetapkan suatu kebijakan tentang sistem penjaminan mutu (*quality assurance*) pendidikan tinggi. Kebijakan tersebut adalah menetapkan *Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003-2010* atau disebut *Vission 2010* atau Visi 2010 Pendidikan Tinggi Indonesia. Berkaitan dengan visi pendidikan tinggi tersebut, isu-isu strategi jangka panjang pendidikan tinggi adalah *equity quality assurance* atau penjaminan mutu yang merata dan menjadi pusat perhatian seluruh masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kualitas berkelanjutan dan terus-menerus (*continous quality improvement*) seharusnya menjadi tujuan hadirnya pendidikan tinggi di Indonesia sehingga *output* dan *oucome* yang dihasilkan menjadi bagian pertanggungjawaban masyarakat (*social responsibility*).

Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi merupakan proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan. Proses penjaminan mutu ini dilakukan atas inisiatif sendiri (*internally driven*) oleh perguruan tinggi masing-masing melalui evaluasi program studi berbasis evaluasi diri. Perolehan hasil sistem penjaminan mutu internal dan eksternal di atas menunjukkan bahwa perguruan tinggi belum memuaskan semua pihak, baik internal maupun eksternal. Hasil akreditasi ini belum memenuhi harapan semua pihak, terutama kepuasan kerja dosen sebagai ujung tombak dalam proses pembelajaran bagi mahasiswa dan pencapaian tujuan Universitas.

Oleh karena itu, Conny R. Semiawan (1999) mengemukakan bahwa untuk menjaga kepercayaan masyarakat perlu dikembangkan kendali mutu akademik dan akuntabilitas melalui peraturan pemerintah, evaluasi diri, akreditasi program studi dan kebutuhan pasar sebagai pelanggan eksternal bagi lulusan perguruan tinggi. Fungsi perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan tinggi dituntut untuk membentuk insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif, baik tingkat nasional maupun internasional. Peningkatan mutu pendidikan di perguruan tinggi merupakan

pemberdayaan semua aspek yang saling terintegrasi.

Universitas Pakuan berupaya menata manajemen secara terus-menerus dan berkelanjutan dengan memperhatikan paradigma *tetrahedron* mutu pendidikan tinggi, yang meliputi: 1) kinerja perguruan tinggi mengacu pada kualitas berkelanjutan; 2) kualitas yang berkelanjutan dilandasi kreativitas, inovasi, dan produktivitas sivitas akademika yang dapat dirancang oleh peran manajemen yang berasaskan otonomi; 3) otonomi perguruan tinggi senafas dengan akuntabilitas tata kelola dan kinerja perguruan tinggi; 4) akuntabilitas publik digambarkan oleh kemudahan memperoleh informasi tentang manajemen dan kinerja Perguruan Tinggi, yang diaktualisasikan melalui proses akreditasi; dan 5) tindakan manajerial dalam pengambilan kebijakan di perguruan tinggi berlandaskan hasil evaluasi internal dan eksternal. Paradigma *tetrahedron* tersebut mengarah pada pencapaian standar nasional pendidikan yang terdiri atas 8 (delapan) komponen yang harus dipenuhi semua satuan pendidikan.

Menurut Peters dalam Wijatno (2009) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi citra publik perguruan tinggi yaitu: 1) gaya kepemimpinan; 2) kebijakan dan strategi; 3) kebijakan manajemen sumber daya manusia; 4) pengelolaan kekayaan; 5) pengelolaan proses; 6) kepuasan karyawan dan konsumen; 7) tanggung jawab sosial; dan (8) harapan dan hasil usaha.

Berdasarkan fenomena tingkat kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi, yang paling menarik perhatian adalah tentang pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan harapan dosen terhadap kepuasan kerja dosen dengan rumusan masalah sebagai berikut: 1) apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dosen; 2) apakah terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dosen; 3) apakah terdapat pengaruh harapan dosen terhadap kepuasan kerja dosen; 4) apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap harapan dosen; dan 5) apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap harapan dosen.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap informasi empirik tentang pengaruh langsung

positif dan tidak langsung variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan harapan dosen, terhadap kepuasan kerja dosen.

## **Kajian Literatur**

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan (*satisfaction*) dapat dikatakan sebagai sikap (*attitude*), karena menurut Robbins dan Judge (2009) bahwa "*Job satisfaction: a positive feeling about ones job resulting from an evaluation of its characteristics*". Artinya, kepuasan kerja adalah pernyataan evaluatif, baik untuk menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap obyek, individu atau peristiwa. Kepuasan kerja pada hakikatnya adalah penilaian seseorang terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya, Luthans (2002) berpendapat bahwa "*Job satisfaction as involving cognitive, affective, and evaluative reactions or attitudes and states it is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience*". Dengan perkataan lain, kepuasan kerja meliputi reaksi sikap kognitif, afektif, dan evaluatif terhadap suatu keadaan. Reaksi atau sikap yang menyenangkan atau positif terhadap suatu keadaan diakibatkan dari penilaian pekerjaan oleh seseorang; maka Luthans (2002) menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) dimensi kepuasan karyawan, yaitu: 1) kepuasan merupakan respons emosional terhadap situasi kerja; 2) kepuasan sering ditentukan oleh seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan; dan 3) kepuasan mewakili beberapa sikap yang saling berhubungan.

Kreitner dan Kinicki dalam Panggabean (2004) mengemukakan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja yang relevan terdiri atas kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja, dan penyelesaian. Juga relevan terhadap penilaian prestasi; sehingga kepuasan kerja merupakan kepuasan terhadap setiap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja, termasuk kepuasan terhadap evaluasi pekerjaan, seleksi, dan pemberian fasilitas, tunjangan (*benefits*), insentif, dan/atau pemberhentian.

Munandar (2001) mengkaji lebih mendalam tentang konsepsi kepuasan kerja dari 2 (dua) teori kepuasan kerja, yaitu: teori pertentangan (*discrepancies theory*) dan teori keadilan (*equililty*)

*theory*) oleh Greenberg dan Baron (1995), yaitu mereka memandang bahwa kepuasan kerja lebih diutamakan pada hasil kerja yang didapat; sedangkan *value discrepancy* adalah nilai pekerjaan lebih penting dibandingkan dengan nilai yang diperoleh dari suatu pekerjaan, bukan difokuskan pada pemenuhan kebutuhan, tetapi lebih banyak diarahkan pada hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan. Teori keadilan oleh Luthans (2002) menyatakan bahwa suatu fungsi yang menggambarkan sejauhmana kewajaran (*fairly*) yang diterima oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Upah merupakan gambaran yang mudah dipahami, yaitu seseorang akan merasakan puas apabila yang dikerjakan sesuai dengan upah yang diterima. Teori *equity* mengungkapkan harapan bagi individu untuk perbaikan atas ketidakadilan upah.

Luthans (2002) mengutip pendapat Schemerhorn bahwa ada 6 (enam) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: 1) *the work itself* adalah suatu pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu dan sukar-tidaknya suatu pekerjaan dan perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja; 2) *promotion opportunities* adalah faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja; 3) *promotion carrier* adalah faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja; 4) *supervision* adalah penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya dan bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur dan sekaligus atasannya; 5) *co-workers* adalah faktor hubungan antara pegawai dengan atasannya dan pegawai lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan; dan 6) *pay* adalah faktor pemenuhan kebutuhan hidup yang dianggap layak.

Ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi keberhasilan peningkatan produktivitas kerja dalam rangka memenuhi kepuasan kerja, yaitu; 1) perbaikan terus-menerus (*continous quality improvement*), karena organisasi dihadapkan pada perubahan internal dan eksternal secara terus-menerus; 2) peningkatan mutu hasil pekerjaan secara kearifan konvensional (*convesional*

*wisdom*); dan 3) pemberdayaan sumber daya manusia yang bermutu sebagai unsur paling strategis dalam organisasi.

Selanjutnya, Smith (1996) secara lebih rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu: 1) menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan; 2) jumlah kompensasi yang diterima karyawan; 3) kesempatan untuk promosi jabatan; dan 4) kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku serta dukungan rekan kerja. Dengan demikian, dapat dikatakan gaya kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mendapat respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan/atau respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, demikian juga bila terjadi sebaliknya.

Yukl (2006) berpendapat bahwa teori kepemimpinan jalur-tujuan (*path goal theory of leadership*), adalah pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan upaya bawahan bergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik tugas dan bawahan. Faktor situasional mempengaruhi pilihan bawahan atas gaya kepemimpinan tertentu terhadap kepuasan kerja bawahan sebagai hubungan sebab-akibat model (*causal relationships model*) berdasarkan teori kepemimpinan jalur tujuan.

Prinsip-prinsip kepuasan kerja di atas, diperkuat oleh Gibson, et.al (2006) bahwa hasil riset menunjukkan gaya kepemimpinan menyebabkan kepuasan bawahan dan prestasi pengikut menyebabkan perubahan bagi pemimpin untuk menekankan pertimbangan serta hubungan perilaku-perilaku prestasi. Dengan perkataan lain, gaya kepemimpinan menyebabkan perilaku pengikut berkembang sesuai asas hubungan timbal-balik, atau perilaku pemimpin merupakan penyebab peningkatan atau penurunan kepuasan kerja bawahan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah suatu tanggapan perasaan suka atau kurang suka seseorang terhadap berbagai aspek yang ada dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam organisasi merupakan cerminan perilaku organisasi, yaitu suatu tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh anggota dalam organisasi. Kaitannya dengan organisasi sebagai suatu sistem terbuka memiliki 4 (empat) unsur pokok, yaitu: 1) merupakan suatu sistem; 2) suatu pola aktivitas; 3) sekelompok orang; dan 4) ada tujuan yang ditetapkan.

Selanjutnya, Schermerhon dan Osborn (1982) menggambarkan keberhasilan kepemimpinan melalui proses kepemimpinan sistem terbuka berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terhadap kedua orientasi, yaitu: 1) apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational achievement*) mencakup: proses, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program inovatif, dan sebagainya; dan 2) pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*) mencakup faktor kepuasan bawahan dan motivasi kerja. Artinya, keberhasilan kepemimpinan merupakan cerminan dari realisasi visi, misi, nilai-nilai, dan dukungan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Berkaitan dengan perilaku pemimpin dapat dikemukakan bahwa ada 3 (tiga) faktor yang relevan mempengaruhi perilaku manusia, yaitu: 1) faktor fisiologis, meliputi kemampuan fisik dan kemampuan mental; 2) faktor psikologis meliputi persepsi, sikap kepribadian, motivasi belajar; dan 3) faktor lingkungan meliputi lingkungan alam sekitar, keluarga, budaya, kelas sosial, kelompok, dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang paling melekat dalam suatu organisasi. Dengan perkataan lain, tindakan orang di tempat kerja, yang berfokus pada 2 (dua) perilaku, yaitu: 1) perilaku individu yang mencakup sikap, kepribadian, kemampuan intelektual, persepsi, pembelajar, motivasi; dan 2) perilaku kelompok yang mencakup norma, peran, pembentukan tim dan konflik. Walaupun kepuasan kerja bukan perilaku, melainkan suatu sikap, maka penerapan gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja anggota, sekaligus sebagai cerminan pencapaian tujuan atau sasaran organisasi.

Yukl (2006) juga mengemukakan dari hasil penelitian para ahli bahwa ciri pemimpin berhubungan dengan perilaku dan efektivitas kepemimpinan dengan pendekatan sifat bahwa

keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat pribadi, melainkan juga dipengaruhi oleh kemampuan pribadi untuk memimpin suatu organisasi. Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya dalam situasi kepemimpinan. Oleh karena itu, pendekatan perilaku mengacu pada sifat-sifat pribadi dan kekuasaan, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh *Universitas Ohio* terhadap 2 (dua) dimensi perilaku pemimpin, yaitu struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsideransi (*consideration*) disebut teori dua faktor (*two factor theory*). Struktur inisiasi menunjukkan perilaku pemimpin yang menggambarkan hubungan kerja dengan bawahan, baik secara individu maupun kelompok, serta adanya usaha keras untuk menciptakan organisasi yang sehat, saluran komunikasi, dan metode, serta prosedur yang telah ditetapkan dengan baik, sedangkan konsideransi menunjukkan perilaku bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling hormat menghormati, dan hubungan yang hangat di dalam kerja sama antara pemimpin dengan anggota kelompok.

Semua gaya kepemimpinan tersebut mempunyai kelebihan dan kekurangan, bergantung pada situasi. Yukl (2006) menjelaskan bahwa pendekatan kekuatan-pengaruh (*power-influence approach*) merupakan proses yang terjadi antara pemimpin dengan pengikutnya. Kekuatan pengaruh memiliki pandangan yang berfokus pada pemimpin dengan asumsi implisit bahwa sebab-akibat adalah satu arah (pemimpin bertindak dan pengikut memberikan reaksi). Kaitannya dengan kepemimpinan partisipatif adalah pembagian kekuasaan dan pemberdayaan para pengikutnya; sehingga berkorelasi antara persepsi bawahan terhadap pemimpin yang partisipatif dengan kriteria efektivitas kepemimpinan, seperti kepuasan, usaha, dan kinerja bawahan. Pendekatan ini dapat digunakan untuk membandingkan keefektifan antara pemimpin otoriter atau direktif dan suportif atau partisipatif, termasuk kepemimpinan dengan pendekatan konsultasi dan delegasi. Pendekatan terpadu (*integrative approach*) merupakan penggunaan

beberapa jenis faktor kepemimpinan secara terpadu. Pendekatan terpadu merupakan konsep diri pemimpin yang kharismatik dan berusaha menjelaskan mengapa pengikut beberapa pemimpin bersedia memberikan dukungan yang luar biasa dan memberikan pengorbanan pribadi untuk mencapai tujuan atau visi organisasi.

Yukl (2006) juga mengemukakan bahwa pendekatan situasional (*situational approach*) menekankan pentingnya faktor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Faktor situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal. Pendekatan ini berawal dari pendekatan kontinjensi yang menekankan kepada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi dengan kriteria efektifitas kepemimpinan terhadap kepuasan, usaha, dan kinerja yang didasarkan pada kombinasi dari kemungkinannya secara situasional. Begitu juga, Greenberg dan Baron (1995) berpendapat bahwa situasi menjadi dasar dalam penentuan perilaku pemimpin yang bersifat situasional.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling disenangi adalah teori kepemimpinan jalur-tujuan (*path goal theory of leadership*) yang dikembangkan oleh House dalam Robbins (2006) bahwa "*Path-goal theory that says it's the leaders job to assist his or her followers in attaining their goals and to provide the direction or support needed to ensure that their goals are compatible with the overall objectives of the group or organization*". Teori kepemimpinan jalur-tujuan menyatakan bahwa tugas pemimpin membantu pengikut-pengikutnya untuk mencapai sarannya dan memberikan arahan serta dukungan guna menjamin agar sasaran itu cocok dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi. Luthans berpendapat tentang teori kepemimpinan *path goal* bahwa perilaku pemimpin berdampak pada motivasi harapan bawahan dan kepuasan kerja.

Begitu juga Daft (2004) mengemukakan bahwa pemimpin diharapkan dapat mengubah perilaku sesuai dengan situasi, di mana pemimpin tidak hanya menggunakan perilaku yang berbeda kepada bawahan yang berbeda, tetapi menggunakan perilaku yang berbeda kepada bawahan yang sama pada situasi yang berbeda.

Selanjutnya, Hughes dan Curphy (1999) berpendapat bahwa model teori *path goal* tercermin dari perilaku pemimpin agar dapat diterima oleh para bawahannya apabila dipandang sebagai suatu sumber kepuasan, sehingga para bawahan menjadi lebih aktif mendukung pemimpinnya selama dia memandang bahwa tindakan pemimpin dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja bawahan.

House dalam Robbins (2006) mengidentifikasi 4 (empat) perilaku pemimpin yang dapat diadopsi oleh seorang pemimpin jalur-tujuan, yaitu: 1) perilaku direktif adalah pemimpin yang menunjukkan dominasi dalam mengarahkan, mengawasi, dan mengatur bawahan secara ketat seperti apa yang dikerjakan oleh bawahan, tujuan kerja, dan standar perilaku bawahan, serta menekankan pada pemenuhan atas peraturan yang ada di dalam organisasi; 2) perilaku suportif adalah pemimpin dan bagaimana caranya, kapan, di mana, dan sebagainya. Perilaku pemimpin lebih banyak membuat perencanaan, membuat jadwal kerja, memberikan perhatian besar pada kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan bawahan. Perilaku pemimpin bersifat terbuka, bersahabat, dan dapat didekati dengan mudah. Pemimpin menciptakan iklim kelompok kerja dan menganggap bawahan sebagai rekan kerja. Kepemimpinan suportif ini mempunyai kesamaan dengan gaya pemimpin berorientasi pada hubungan; 3) perilaku partisipatif adalah pemimpin yang lebih banyak mengkonsultasikan dan mendiskusikan masalah pada bawahan sebelum membuat keputusan. Kepemimpinan ini mempunyai kesamaan dengan gaya kepemimpinan demokrasi pada teori kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard; dan 4) perilaku berorientasi pada prestasi adalah pemimpin yang menetapkan tujuan yang jelas dan mempunyai tantangan besar untuk bawahan. Perilaku pemimpin ini termasuk kinerja berkualitas tinggi dan peningkatan kinerja di masa depan.

Kaitannya dengan teori *path-goal*, Gibson, et.al (2006) mengemukakan 2 (dua) proposisi penting, agar perilaku pemimpin menjadi lebih efektif, yaitu: 1) perilaku seorang pemimpin dapat diterima oleh bawahan sejauh perilaku tersebut dipandang bawahan sebagai sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana untuk mencapai

kepuasan pada masa yang akan datang; dan 2) perilaku pemimpin dapat memotivasi bawahan sampai sejauh mana perilaku itu memuaskan kebutuhan bawahan yang tergantung pada hasil kerja bawahan yang efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan menyediakan pengarahan, bimbingan, kejelasan, dan imbalan yang diperlukan bagi prestasi kerja yang efektif.

Seorang pemimpin yang efektif menurut model ini adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang ditempuh bawahan atau menurut Yukl (2006) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) variabel situasional yang memoderasi perilaku pemimpin untuk mencapai hasil (kepuasan kerja), yaitu kontinjensi lingkungan yang berada di luar kendali bawahan (struktur tugas, sistem wewenang formal, dan kelompok kerja) dan faktor kontinjensi bawahan adalah bagian dari karakteristik kepribadian bawahan (lokus kendali, pengalaman, dan kemampuan pemahaman). Oleh karena itu, teori kepemimpinan *path goal* mengemukakan bahwa perilaku pemimpin tidak efektif bila berlebihan, karena tidak sesuai dengan sumber struktur lingkungan atau harapan bawahan.

Selain pendapat di atas, *Vroom-Yetton* dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly (2006) mengemukakan model normatif seorang pemimpin dalam berbagai situasi untuk mengambil keputusan yang tepat, karena tidak ada corak kepemimpinan tunggal yang dapat diterapkan pada semua situasi. Gaya kepemimpinan dalam organisasi nirlaba menerapkan perilaku pemimpin yang persuasif, dan situasional, serta transformatif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin untuk mempengaruhi bawahan secara situasional dalam mencapai tujuan organisasi dengan pendekatan memberikan pengarahan, memberi dukungan, mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan kebijakan, dan memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan organisasi adalah kondisi lingkungan yang kondusif terhadap saat melaksanakan pekerjaan. Lingkungan merupakan tempat seseorang hidup memainkan peranan penting

dalam dunia nyata di sekitarnya dan mempengaruhi reaksi seseorang terhadap orang di sekitarnya. Baron and Byrne (1998) menjelaskan bahwa lingkungan mempengaruhi perilaku seseorang melalui lingkungan fisik dan lingkungan nonfisik.

Batasan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berupa lingkungan fisik, melainkan juga proses komunikasi dan dukungan teknologi; sebagai mana dikemukakan oleh Robbins (2006) bahwa lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi yang secara potensial mempengaruhi pegawai dalam bekerja pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi.

Lebih lanjut Salusu (1996) mengemukakan bahwa pengertian lingkungan adalah kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh yang mengelilingi, serta mempengaruhi perkembangan organisasi, baik bersifat lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan internal menyangkut kekuatan dan kelemahan yang ada dalam suatu organisasi, sedangkan lingkungan eksternal menyangkut ancaman dan kesempatan dalam suatu organisasi. Ivancevich (2001) menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah "*Work environment describes the working condition of the job, and other relevant characteristics of the immediate work environment such as hazards and noise levels*". Dengan perkataan lain, lingkungan kerja adalah kondisi tempat kerja, lokasi kerja, dan karakteristik lain yang sesuai dengan tempat kerja seperti bahaya dan tingkat kebisingan. Oleh karena itu, Daft (2004) mendefinisikan lingkungan kerja suatu organisasi adalah semua faktor-faktor yang ada di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi atau menjadi bagian dari organisasi. Berkenaan dengan keberadaan karyawan di dalam suatu organisasi, maka lingkungan kerja berpengaruh terhadap karyawan di lingkungan kerja yang memiliki 2 (dua) aspek penting, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan nonfisik.

Selanjutnya, Greenberg and Baron (1995) menyatakan bahwa: "*These two aspects of the work environment are so vital to organizational functioning we will begin by describing the basic nature of organizational culture, including the role it*

*plays in organizations*". Artinya, ada 2 (dua) aspek lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja internal (budaya organisasi) dan lingkungan budaya organisasi yang mencakup dasar-dasar budaya organisasi termasuk di dalamnya kebijakan. Dengan demikian, pengertian lingkungan kerja ini mirip dengan pengertian iklim organisasi, yaitu situasi dan kondisi lingkungan internal yang mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja suatu organisasi. Lingkungan kerja berupa seperangkat sarana dan prasarana, komunikasi, dan dukungan teknologi.

Selain itu, Griffin (1987) membedakan lingkungan organisasi atas 2 (dua) bagian, yaitu pertama, lingkungan eksternal (*external environment*) adalah segala sesuatu di luar batas-batas organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi dan kedua, lingkungan internal (*internal environment*) adalah kondisi dan kekuatan-kekuatan di dalam organisasi juga lebih berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Artinya lingkungan eksternal dan lingkungan internal mempengaruhi produktivitas kerja, serta mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kemudian Griffin (1987) berpendapat bahwa untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif berdasarkan budaya organisasi, yaitu suatu tatanan aturan, interkoneksi yang diikuti oleh setiap individu dalam organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif melalui dimensi: 1) visi yang jelas, melibatkan partisipasi semua pihak untuk mencapai tujuan bersama; 2) berbagi nilai dan kepercayaan; 3) otonomi individual dan kebebasan akademik di perguruan tinggi; 4) hubungan kerja positif melalui umpan balik dan pemecahan masalah; 5) fokus pada *corporate management* di perguruan tinggi; dan 6) struktur kerja yang jelas untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Jadi membangun lingkungan kerja yang kondusif adalah memberdayakan semua komponen organisasi, dan akhirnya menciptakan organisasi dengan komitmen kerja. Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa lingkungan kerja merupakan kondisi iklim organisasi yang mempengaruhi proses, dan kinerja, serta kepuasan kerja individu, kelompok, dan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian teori di atas, dapat disintesis bahwa lingkungan kerja adalah

keadaan lingkungan fisik dan lingkungan nonfisik suatu organisasi yang potensial mempengaruhi suasana pelaksanaan pekerjaan, baik individu maupun kelompok di tempat kerja.

### Harapan

Dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan teknologi dan seni. Dosen juga berkeinginan bertindak sesuai dengan kemampuan dan metode yang lebih efektif untuk menghasilkan sesuatu yang menarik disertai harapan tertentu.

George & Jones (2005) mengemukakan pengertian harapan adalah "*expectancy is a perception about the extent to which effort will result in a certain level of performance*". Artinya, harapan adalah persepsi seseorang tentang usaha yang dilakukan untuk menghasilkan kinerja pada tingkat tertentu. Dengan perkataan lain, harapan merupakan persepsi atas kemungkinan pemenuhan kebutuhan tertentu seseorang berdasarkan atas pengalaman masa lalu dan pencapaian kinerja dan/atau tujuan organisasi.

Usaha yang dilakukan seseorang dalam suatu organisasi bergantung pada besarnya harapan, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2006) bahwa "*expectancy is the strength of a tendency to act in a certain way depends on the strength of an expectation that act will be followed by a given outcome and on the attractiveness of that outcome to the individual*". Jadi harapan adalah suatu kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung dari besarnya harapan yang akan diikuti dengan adanya imbalan yang memadai terhadap hasil kerja, dan disesuaikan dengan daya tarik yang dihasilkan oleh individu, sehingga kepercayaan terhadap usaha pencapaian hasil kerja sesuai dengan keinginan bersama.

Wexley and Yukl (2005) menjelaskan bahwa menurut teori harapan, motivasi pekerja sangat ditentukan oleh harapan bahwa suatu usaha yang mencapai tingkat pelaksanaan kerja terbaik akan menjadi sarana untuk mendapatkan hasil-hasil yang positif dan menghindarkan hasil-hasil yang negatif.



Selanjutnya, Yukl (2006) menjelaskan bahwa teori *path-goal: leader behavior resulting in greater clarity will automatically increase expectancies*. Artinya perilaku pemimpin yang menghasilkan kejelasan yang lebih besar secara otomatis akan meningkatkan harapan. Dengan pengertian lain bahwa perilaku pemimpin mempengaruhi harapan, pada gilirannya mempengaruhi pelaksanaan kerja bawahan. Proposisi utama dari teori perilaku pemimpin akan meningkatkan harapan bawahan, bila: 1) pemimpin memuaskan kebutuhan-kebutuhan para bawahan yang dikaitkan dengan pelaksanaan kerja yang efektif; dan 2) pemimpin memberikan latihan, bimbingan, dukungan yang diperlukan bawahan untuk berprestasi.

Teori harapan berfokus pada 3 (tiga) hubungan yaitu: 1) hubungan usaha-kinerja (*effort-performance relationship*) adalah kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang melakukan sejumlah usaha tertentu akan menghasilkan kinerja tertentu; 2) hubungan kinerja-penghargaan (*performance-reward relationship*) adalah tingkat sejauh mana individu percaya bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan; dan 3) hubungan penghargaan-tujuan pribadi (*rewards-personal goals relationship*) adalah tingkat sampai sejauh mana penghargaan organisasional memuaskan tujuan pribadi dan daya tarik dari penghargaan yang potensial bagi individu.

Kunci teori harapan adalah memahami sasaran individu dan hubungan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan penghargaan, akhirnya antara penghargaan dan tujuan pribadi bergantung pada tujuan individu dan persepsinya tentang nilai relatif suatu hasil kerja sebagai jalan untuk meraih tujuan individu dan organisasi; karena teori harapan merupakan alternatif untuk model kepuasan; artinya ada hubungan kausal yang positif antara faktor motivasi, harapan, dan kepuasan dalam suatu organisasi.

Hubungannya dengan harapan seseorang untuk memperoleh kepuasan langsung dari pekerjaan yang dilakukan melalui tindakan menyelesaikan sesuatu dengan benar atau menciptakan sesuatu yang menguntungkan semua pihak; walaupun hasilnya sebagian besar dapat dikendalikan bawahan dan tidak banyak

tercakup dalam sasaran sistem imbalan dari pemimpin organisasi.

Aldag dan Stearns (1997) memberikan teori prediksi suatu harapan pada kondisi yang ada, yaitu: *"expectancy theory would predict that an employee would exert no effort to perform at a higher level either if the employee saw no possibility that effort would lead to higher performance or if higher performance was not valued"*. Teori adanya usaha dari seseorang untuk mencapai suatu harapan sesuai dengan kondisi yang ada. Teori harapan memprediksikan bahwa seseorang tidak akan menggunakan usaha apa pun untuk melaksanakan pekerjaan pada tingkatan yang lebih tinggi, jika karyawan melihat bahwa kemungkinan usaha akan tidak dapat terpenuhi (belum tercapai). Juga mereka tidak berusaha mencari tingkatan yang lebih tinggi, jika usaha tersebut tidak dihargai. Hal ini, berarti perlu ada suatu standar harapan individu dalam suatu organisasi, bila seseorang mempunyai harapan tinggi, namun kemampuan rendah dapat mengganggu manajemen organisasi, sehingga terjadi ketidakseimbangan antara tingkat harapan dan tingkat kepuasan individu dalam suatu organisasi.

Pengembangan *model Lawler expectancy* menunjukkan bahwa: 1) *effort* (usaha) adalah semakin tinggi upaya dengan kemampuan tinggi yang dilakukan, maka semakin tinggi harapan yang diinginkan disertai hasil kerja yang berkualitas; 2) *performance* (kinerja yang berhasil) adalah semakin tinggi usaha yang dilakukan semakin berkualitas kinerja seseorang; dan 3) *outcome* (manfaat yang layak) adalah semakin berkualitas kinerja seseorang, semakin baik nilai manfaat penghargaan yang diperoleh dalam memenuhi harapannya dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, harapan merupakan kombinasi antara usaha-kinerja dan kinerja-hasil disertai manfaatnya.

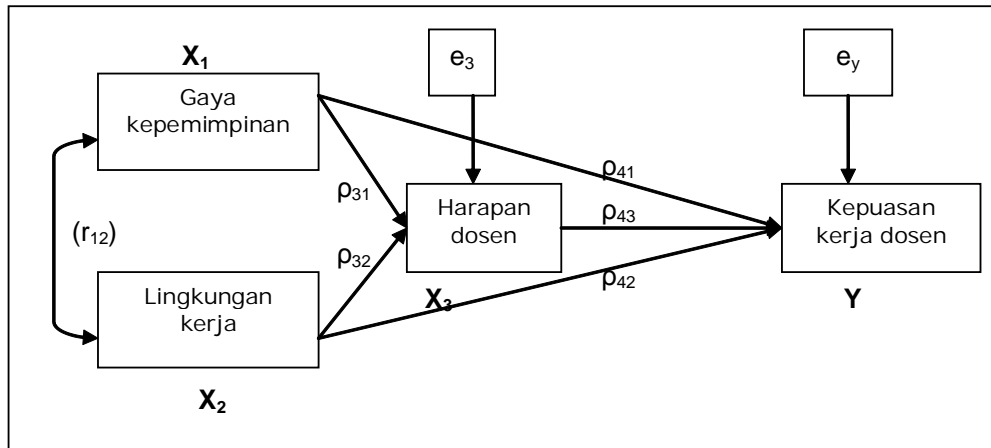
Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa harapan adalah persepsi terhadap hasil kerja yang mungkin dapat dicapai, konsekuensinya, dan nilai manfaat yang dapat diperoleh sebagai nilai tambah.

**Metode Penelitian**

Penelitian ini dengan metode survei dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur ini dimaksudkan untuk menguji, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan harapan dosen terhadap kepuasan kerja dosen (Robert and Mitchel, 1974).

Adapun model hipotesis penelitian masalah antarvariabel sebagai berikut:

menggunakan skala penilaian (*rating scale*). Terdapat 5 (lima) skala penilaian (*rating scale*) yang dirancang dan dikembangkan melalui analisis teoretik untuk menentukan validitas konstruk (*construct validity*), yaitu didasarkan pada teori-teori yang melandasi dan selanjutnya disintesiskan berupa indikator dari variabel gaya kepemimpinan, variabel lingkungan kerja, variabel harapan dosen, dan variabel kepuasan kerja dosen.



Gambar 1. Konstelasi Masalah Penelitian

Keterangan :

- |                                    |                                |                          |
|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| X <sub>1</sub> = Gaya kepemimpinan | X <sub>3</sub> = Harapan dosen | Y = Kepuasan kerja dosen |
| X <sub>2</sub> = Lingkungan kerja  | ρ = Koefisien jalur            | e = Variabel residu      |

Lambang e, yaitu variabel di luar model (*residu*) yang tidak dijelaskan, artinya variabel *residu* tidak berkorelasi dengan variabel-variabel yang ada dalam model dan juga di antara masing-masing *residual*.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Teknik ini digunakan untuk memperoleh sampel 98 responden (di atas yang dipersyaratkan rumus *Taro Yamane* minimal 72 responden) dari populasi sebanyak 264 dosen tetap yang memiliki karakteristik yang sama dalam tugas dan fungsi sebagai dosen dengan menggunakan rumus ukuran sampel oleh *Taro Yamane*.

Tempat penelitian dilakukan di Universitas Pakuan Bogor dengan subyek penelitian dosen tetap (PNS diperbantukan dan Yayasan Siliwangi) sebagai populasi dan sampel. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Pengukuran data yang ada dalam kuesioner dengan

Data dianalisis secara deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif terdiri atas penyajian data dengan histogram, perhitungan *mean*, *median* dan *modus*, analisis inferensial (uji hipotesis) dengan analisis jalur. Sebelumnya perlu dilakukan uji persyaratan analisis data, yaitu uji normalitas galat taksiran data, uji linearitas, dan signifikansi regresi.

Semua pengujian statistik menggunakan tingkat signifikansi α = 0,05 dan diidentifikasi pula signifikansi pada α = 0.01.

**Hasil Penelitian dan Pembahasan**  
**Hasil Pengujian Persyaratan Analisis**

Uji statistik yang harus dipenuhi dalam analisis jalur (*path analysis*) adalah: uji normalitas galat taksiran data, uji linearitas, dan signifikansi model regresi.

Uji normalitas galat taksiran data dilakukan untuk mengetahui bahwa distribusi galat tafsiran

data sampel yang diamati berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Uji statistik yang dilakukan untuk menguji normalitas galat taksiran data dengan menggunakan uji *Lilliefors*. Ketentuan dalam uji normalitas ini adalah jika statistik  $L_{hitung} < L_{tabel} (\alpha=0,05)$ , maka data berdistribusi normal dengan taraf nyata  $\alpha=0,05$ .

Dari Tabel 2, menunjukkan bahwa semua nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada taraf nyata ( $\alpha=0,05$ ). Artinya, semua model regresi dari variabel penelitian memiliki nilai koefisien regresi yang sangat signifikan.

Hasil uji linearitas hubungan antarvariabel dirangkum dalam Tabel 3.

Tabel 1. Rangkuman Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran Data

No.	Taksiran Regresi	N	Uji Normalitas Galat Taksir		
			$L_{hitung} (L_0)$	$L_{tabel} (L_1)$	Keterangan
1	$X_1$ terhadap Y	196	0,93	2,47	Normal
2	$X_2$ terhadap Y	196	0,23	2,47	Normal
3	$X_3$ terhadap Y	196	0,23	2,47	Normal
4	$X_1$ terhadap $X_3$	196	0,25	2,47	Normal
5	$X_2$ terhadap $X_3$	196	0,28	2,47	Normal

Berdasarkan data hasil perhitungan pada Tabel 1, diketahui bahwa nilai  $L_{hitung} (L_0)$  lebih kecil dari  $L_{tabel} (L_1)$  pada taraf nyata ( $\alpha = 0,05$ ) untuk variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan Y. Artinya data  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan Y adalah berdistribusi normal.

Persyaratan uji signifikansi dan linearitas harus dipenuhi dalam melakukan *path analysis*, yaitu variabel-variabel yang dirumuskan dalam model teoretik penelitian yang mempunyai hubungan signifikan dan linear secara nyata yang diuji dengan analisis varians (ANOVA) terhadap masing-masing pasangan regresi sederhana, seperti hasil pada Tabel 2.

Tabel 3 menunjukkan bahwa  $F_{hitung(tunacocok)} < F_{tabel(tunacocok)}$  pada taraf nyata ( $\alpha=0,05$ ); artinya semua hubungan kausal antarvariabel adalah linear. Hal ini, juga menunjukkan bahwa pengujian signifikansi memperlihatkan model regresi adalah linear.

**Pengujian Model Jalur**

Setelah melakukan pengujian persyaratan analisis meliputi: uji normalitas galat taksiran data, dan uji linearitas, serta signifikansi model regresi, dapat dilanjutkan pengujian model jalur sesuai dengan model kausalitas yang diadopsi dari kajian

Tabel 2. Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Model Regresi

No.	Model hubungan antar variabel	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Hasil Uji Signifikansi
1	$X_1$ terhadap Y	99374,19	3,94	315,23	2,67	Signifikan
2	$X_2$ terhadap Y	10122,39	3,94	100,61	2,67	Signifikan
3	$X_3$ terhadap Y	5913,31	3,94	76,89	2,67	Signifikan
4	$X_1$ terhadap $X_3$	1401,13	3,94	37,43	1,98	Signifikan
5	$X_2$ terhadap $X_3$	6110,16	3,94	87,17	2,67	Signifikan

Tabel 3. Rangkuman Hasil Uji Linearitas

No.	Model hubungan antar variabel	$F_{hitung}(tuna\ cocok)$	$F_{tabel} (tuna\ cocok), \alpha = 0,05$	Hasil uji Linearitas
1	$X_1$ terhadap Y	1,04	1,61	Linear
2	$X_2$ terhadap Y	0,84	1,63	Linear
3	$X_3$ terhadap Y	1,39	1,61	Linear
4	$X_1$ terhadap $X_3$	1,04	1,61	Linear
5	$X_2$ terhadap $X_3$	0,85	1,63	Linear

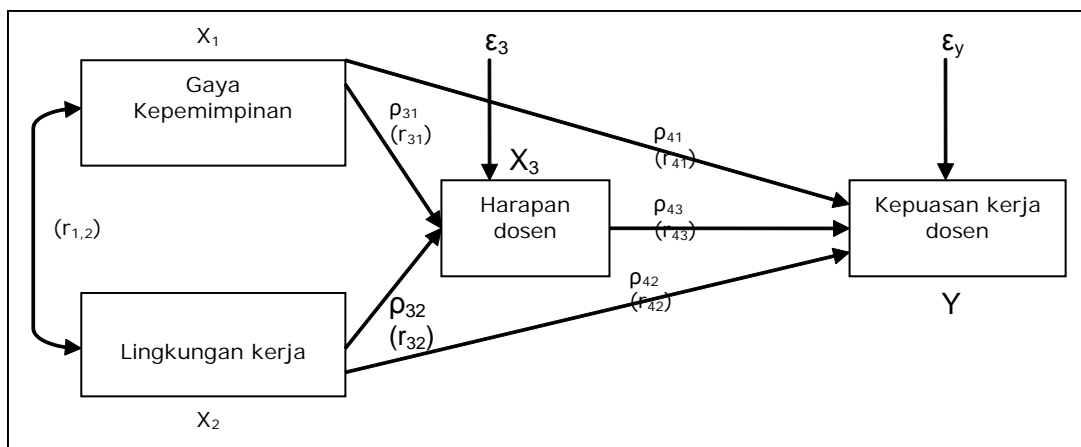
teoretik yang berbentuk model struktural untuk analisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan harapan dosen terhadap kepuasan kerja dosen. Pengujian kausalitas dengan analisis jalur (*path analysis*) berdasarkan model kausal yang dibentuk secara teoretik diperoleh diagram analisis jalur dan perhitungan nilai koefisien setiap jalurnya.

Nilai yang perlu diketahui untuk perhitungan selanjutnya adalah hasil perhitungan nilai koefisien korelasi. Model struktural tersebut disajikan pada Gambar 1.

Gambar 2, menunjukkan bahwa hubungan kausal antarvariabel pada substruktur -1 dengan koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $X_3$  diperoleh  $\rho_{31}=0,31$ , artinya signifikan dan  $H_0$  ditolak, dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  diperoleh  $\rho_{32}=0,31$ , artinya signifikan dan  $H_0$  ditolak, serta memiliki nilai koefisien determinasi  $R^2X_3X_2X_1$  sebesar 0,31.

**Model Hubungan Kausal Antarvariabel pada Substruktur-2**

Diagram jalur substruktur-2 dapat disajikan pada Gambar 3, yang menunjukkan bahwa koefisien jalur pada substruktur-2 diperoleh koefisien jalur

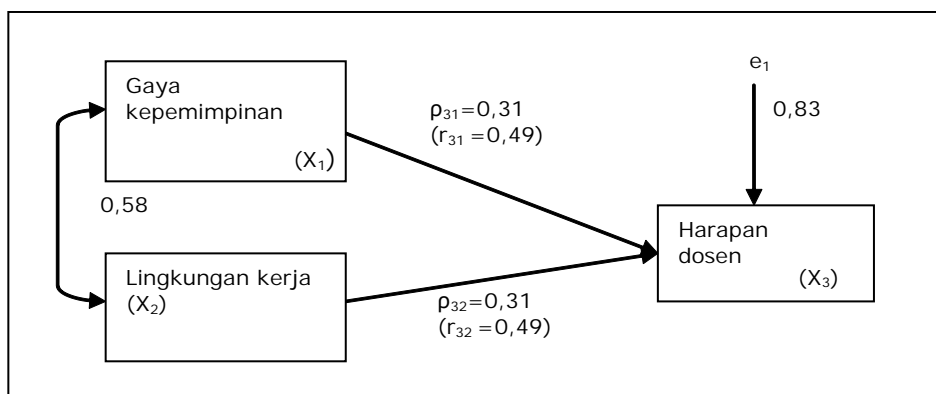


Gambar 1. Model Hubungan Struktural antarvariabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan Y  
 ε<sub>3</sub>: Pengaruh variabel lain pada substruktur -1  
 ε<sub>y</sub>: Pengaruh variabel lain pada substruktur -2

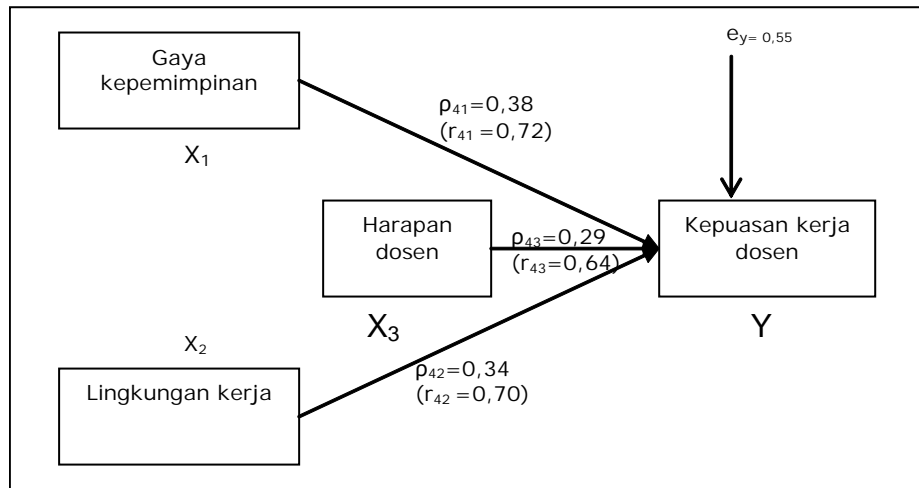
**Model Hubungan Kausal Antarvariabel pada Substruktur-1**

Kerangka hubungan kausal antarvariabel pada substruktur-1 hasil kausal empiris variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub> dapat dilihat pada Gambar 2.

X<sub>1</sub> terhadap Y sebesar 0,38. Artinya secara statistik adalah signifikan dan H<sub>0</sub> ditolak; X<sub>2</sub> terhadap Y sebesar 0,34, artinya signifikan dan H<sub>0</sub> ditolak, dan X<sub>3</sub> terhadap Y sebesar 0,29; artinya signifikan dan H<sub>0</sub> ditolak, dengan koefisien determinasi R<sup>2</sup>YX<sub>3</sub>X<sub>2</sub>X<sub>1</sub> sebesar 0,69.



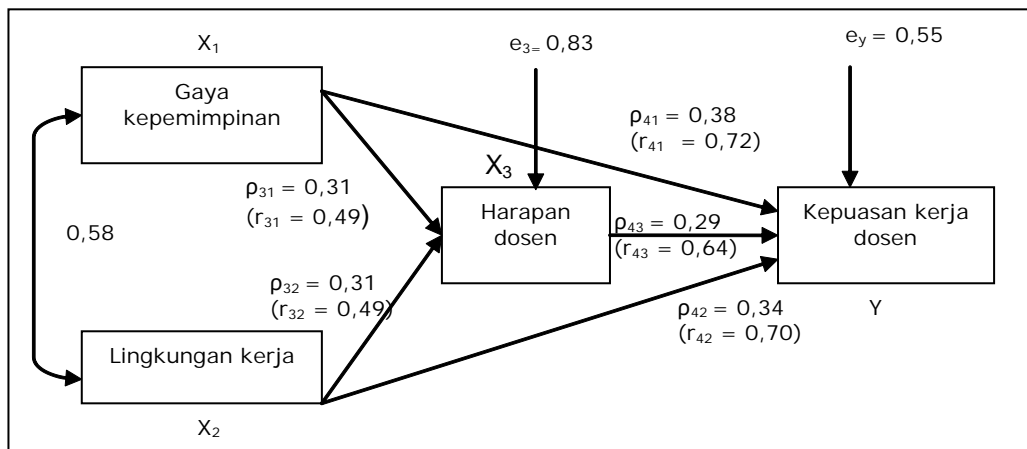
Gambar 2. Hubungan Kausal Empiris X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap X<sub>3</sub>



Gambar 3. Model Hubungan Kausal antar  $X_1$  ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap Y

Bertitik tolak dari hasil pengujian koefisien jalur, baik untuk substruktur-1 maupun substruktur-2, maka dapat dikemukakan bahwa diagram lengkap yang menggambarkan hubungan kausal empiris antarvariabel penelitian  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan Y dapat ditampilkan dalam Gambar 4.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada substruktur-1 dan substruktur-2 sebagaimana ditampilkan pada bagan di atas, maka dapat dirangkum hasil analisis secara keseluruhan dalam Tabel 4.



Gambar 4. Model Hubungan Kausal Empiris antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan Y

Tabel 4. Rangkuman Hasil Perhitungan Pengujian Koefisien Jalur antarvariabel pada Model Jalur

No	Jalur kausal	Nilai koefisien jalur (p)	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$ $\alpha = 0,05$	Keputusan
1	$X_1 \rightarrow Y$	0,38	5,16	1,66	Signifikan
2	$X_2 \rightarrow Y$	0,34	5,46	1,66	Signifikan
3	$X_3 \rightarrow Y$	0,29	4,24	1,66	Signifikan
4	$X_1 \rightarrow X_3$	0,31	2,99	1,66	Signifikan
5	$X_2 \rightarrow X_3$	0,31	2,98	1,66	Signifikan

Gambar 4 dan Tabel 4 di atas, menunjukkan bahwa secara umum uji t menghasilkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $t_{tabel} = 1,66$ ); maka koefisien jalur antargaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ( $\rho_{41}$ ) sebesar 0,38 adalah signifikan, koefisien jalur antarlingkungan kerja terhadap kepuasan kerja ( $\rho_{42}$ ) sebesar 0,34 adalah signifikan, koefisien jalur antarharapan dosen terhadap kepuasan kerja dosen ( $\rho_{43}$ ) sebesar 0,29 adalah signifikan. koefisien jalur antargaya kepemimpinan terhadap harapan dosen ( $\rho_{31}$ ) sebesar 0,31 adalah signifikan, dan koefisien jalur antarlingkungan kerja terhadap harapan dosen ( $\rho_{32}$ ) sebesar 0,31 adalah signifikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua koefisien jalur antarvariabel adalah signifikan dan pengaruh positif terbesar antarvariabel adalah gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dosen dengan koefisien jalur ( $\rho_{41}$ ) sebesar 0,38. Kemudian hasil analisis dan uji statistik terhadap hipotesis yang diajukan, dapat dirangkum pada Tabel 5.

Setelah dilakukan perhitungan dan uji nilai koefisien jalur, selanjutnya melakukan perhitungan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel pada substruktur-1 dan substruktur-2, seperti Tabel 6.

Total keseluruhan pengaruh positif semua variabel, baik langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja dosen sebesar 0,62 atau 62% dan sisanya (38%) adalah pengaruh variabel lain.

Berdasarkan hasil temuan penelitian di atas yang menggunakan teknik analisis jalur melalui substruktur-1 dan substruktur-2 bahwa semua jalur pengaruh antarvariabel signifikan, baik untuk pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan harapan dosen terhadap variabel kepuasan kerja dosen.

Pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dosen dengan nilai koefisien jalur  $\rho_{41}$  sebesar 0,38, artinya gaya kepemimpinan yang diterapkan bergeser dari

Tabel 5. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No.	Hipotesis Penelitian	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen	$H_0 : \rho_{41} \leq 0$ $H_1 : \rho_{41} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif
2	Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen	$H_0 : \rho_{42} \leq 0$ $H_1 : \rho_{42} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif
3	Harapan dosen berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen	$H_0 : \rho_{43} \leq 0$ $H_1 : \rho_{43} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif
4	Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap harapan dosen	$H_0 : \rho_{31} \leq 0$ $H_1 : \rho_{31} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif
5	Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap harapan dosen	$H_0 : \rho_{32} \leq 0$ $H_1 : \rho_{32} > 0$	$H_0$ ditolak	Berpengaruh langsung positif

Tabel 6. Rangkuman Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Eksogenus terhadap Variabel Endogenus

No.	Jalur kausal	Nilai koefisien jalur ( $\rho$ )	Besarnya Pengaruh		
			Langsung	Tidak langsung Melalui $X_3$	Total Pengaruh
1	$X_1 \rightarrow Y$	0,38	0,14	0,05	0,19
2	$X_2 \rightarrow Y$	0,34	0,12	0,05	0,17
3	$X_3 \rightarrow Y$	0,29	0,08	-	0,08
4	$X_1 \rightarrow X_3$	0,31	0,09	-	0,09
5	$X_2 \rightarrow X_3$	0,31	0,09	-	0,09
Total langsung dan tidak langsung					0,62

gaya kepemimpinan transaksional menjadi gaya kepemimpinan transformasional. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional, antara lain: memiliki visi yang jelas (*visioner*), memiliki kepemimpinan yang kuat dan dicintai bawahannya, memiliki kemauan untuk berubah, dan mentransformasi pengetahuan kepada orang lain, memiliki *team work* yang kuat, menghargai keahlian atau profesionalisme anggota atau dosen, memberikan *reward* kepada bawahan yang berprestasi dan tegas menerapkan sanksi (*punishment*) bagi bawahan yang melanggar. Begitu juga, pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur  $\rho_{42}$  sebesar 0,34; artinya bahwa lingkungan kerja, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal memiliki nilai tambah dalam mengkondusifkan lingkungan untuk menciptakan suasana atau iklim kerja baik bagi pemimpin maupun dosen sehingga tercipta dan terpenuhi kepuasan kerja kedua belah pihak, bahkan semua *stakeholder* dalam dunia kampus. Tidak kalah penting, pengaruh langsung harapan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur  $\rho_{43}$  sebesar 0,29; artinya harapan seseorang banyak dipengaruhi oleh internal atau disebut motivasi intrinsik dan faktor eksternal disebut motivasi ekstrinsik. Oleh karena itu, variabel dijadikan sebagai variabel *intervening* (*intervening variable*), yaitu sebagai variabel penyalu/antara antara variabel independen dan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung; namun variabel *intervening* (harapan) mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel dependen (kepuasan kerja). Dari ketiga variabel yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, nilai koefisien jalur yang paling rendah adalah variabel harapan sebesar 0,29 bila dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja; maka variabel harapan dosen perlu ditingkatkan melalui peningkatan kompetensi dosen atau profesionalisme dan studi lebih lanjut; karena diasumsikan bahwa pengaruh harapan langsung sangat positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap harapan dengan nilai koefisien jalur  $\rho_{31}$  sebesar 0,31 dan lingkungan kerja terhadap harapan dengan nilai koefisien jalur  $\rho_{32}$  sebesar 0,31; artinya kedua variabel memiliki pengaruh

langsung positif yang sama terhadap harapan dosen.

Suatu variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui variabel *intervening* akan memiliki pengaruh langsung positif total lebih besar dibandingkan dengan variabel tidak melalui *intervening*. Hal ini, terbukti dalam penelitian ini, bahwa pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui harapan sebesar 0,19 dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui harapan sebesar 0,17; sedangkan tanpa melalui variabel *intervening* (harapan) tidak sebesar pengaruh langsung.

Dengan kata lain, respon dan sikap para dosen berbeda-beda terhadap kualitas kepuasan kerja tergantung pada persepsi dosen tersebut. Hal ini, terbukti dari temuan hasil penelitian bahwa pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja dosen; sehingga peran variabel antara (*intervening variable*) tidak begitu besar, namun penting juga, karena variabel antara mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel kepuasan kerja dosen; artinya kedua variabel (harapan) dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang berarti.

Hasil temuan penelitian di atas sesuai dengan teori kepemimpinan tujuan-sasaran (*path goal theory of leadership*), yaitu tugas pemimpin adalah mendampingi pengikut dalam meraih sasaran mereka dan memberikan pengarahan dan/atau dukungan yang perlu untuk menjamin sasaran mereka, agar selaras dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi. Artinya, gaya kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan bawahan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebagai sarana peningkatan kepuasan kerja dosen dan karyawan.

## **Simpulan dan Saran**

### **Simpulan**

Berdasarkan pembahasan hasil analisis data penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dosen dapat disimpulkan bahwa terdapat: 1) pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dosen; 2) pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dosen;

3) pengaruh langsung positif harapan dosen terhadap kepuasan kerja dosen; 4) pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap harapan dosen; dan 5) pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap harapan dosen.

Selain itu, terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui harapan dosen. Juga ditemukan bahwa pengaruh langsung positif variabel eksogenus lebih besar daripada pengaruh

tidak langsung positif terhadap variabel endogenus atau kepuasan kerja dosen.

#### **Saran**

Kepada pemimpin organisasi nirlaba, termasuk pemimpin di lingkungan perguruan tinggi swasta agar menerapkan gaya kepemimpinan dengan pendekatan situasional yang berbentuk transformasional sesuai dengan *path-goal theory of leadership*.

#### **Pustaka Acuan**

- Aldag, Ramon J. and Timothy Stearns. 1997. *Management*, Ohio: South Western Publishing.
- Baron, Robert A. and D. Byrne. 1998. *Behavior in Organizations Understanding and Human Side of Work*, New York: Prentice-Hall
- Daft, Richard, L. 2004. *Organization Theory and Design*, Amerika: South-Western Collegr Publishing.
- George, Jennifer M and Gareth R. Jones. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2006. *Organization: Behavior, Structure, Process*, Texas: Business Publications, Inc.
- Greenberg, Gerald and R.A Baron. 1995. *Behavior in Organizations Understanding Managing The Human Side of Work*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Griffin, Ricky. 1987. *Management*. Boston: Houghton Mifflin, Company.
- Hughes, R, L., Ginnett & Curphy. 1999. *Leadeanship: Enhancing the Lesson of Experience*, Boston: McGraw-Hill.
- House, Robert J., Terence R. Mitchel. 1974. *Path Goal Theory of Leadership*. Journal of Contemporary, Autumn
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resource Management*, New York: McGraw-Hill
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*, New York: The McGraw-Hill, Co.
- Munandar, Ashar. S. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: UI Press.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, S. P. 2006. *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins S. P. & Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*, New York: Upper Saddle River.
- Salusu.1996., *Pengambilan Keputusan Strategik*, Jakarta: Grasindo.
- Semiawan, Conny R. 1999. *Pendidikan Tinggi: Peningkatan Kemanduan Manusia*, Jakarta: Grasindo.
- Schernerhorn, J. R & N. Osborn. 1982., *Managing Organization Behavior*, Canada: John Wiley & Sons, Inc.



Saur M. Tampubolon, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Harapan Dosen terhadap Kepuasan Kerja

Smith, R. E. 1996. *Effects of Coping Skills Training on Generalized Self-efficacy and Locus of Control*, Journal of Personality and Social Psychology, 56 (2).

Wijatno, Serian. 2009. *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif, dan Ekonomis*, Jakarta: Salemba Empat.

Wexley and Yukl. 2005. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Illions: Richard D. Irwin.

Yukl, Gary. 2006. *Leadership in Organizations*, New York: Pearson Prentice Hall.