

KEPUASAN KERJA, KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN, DAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN

Virgana

Universitas Indraprasta PGRI Jakarta, Jl. Nangka 58 Tanjung Barat, Jagakarsa, Jakarta Selatan
e-mail: vpiping@yahoo.co.id

Abstract: Job Satisfaction, Leadership, Environment, and Work Motivation of Employees of the Education Office. This study is aimed at finding out the effects of leadership styles, work environments, and employees' work motivation on the job satisfaction of employees of education offices. Data are collected through questionnaires and attitude scales and then analyzed using path analysis. The population of the study is employees of education offices and the sample include 100 employees of the Education Office of Jakarta. The findings reveal that leadership styles and work environments have direct effects on employees' work motivation. The study also finds direct effects of leadership styles, work environments and work motivation on job satisfaction. Furthermore, leadership styles and work environments are shown to have indirect effects on job satisfaction through work motivation.

Keywords: job satisfaction, leadership, environment, motivation

Absrak: Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan, dan Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan. Penelitian ini ingin membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan. Data dikumpulkan dengan angket dan skala sikap yang kemudian dianalisis dengan analisis jalur. Sampel sebanyak 100 orang pegawai Dinas Pendidikan DKI Jakarta. Berdasarkan analisis hasil data penelitian, terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja; pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja; pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja; pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja; pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja; dan lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.

Kata kunci: kepuasan kerja, kepemimpinan, lingkungan, motivasi

Sejalan dengan semangat reformasi di segala bidang, upaya penyempurnaan dan pembenahan birokrasi menuju Indonesia Baru menjadi sangat penting, terutama agar birokrasi mampu melanjutkan cita-cita pendiri bangsa (*founding father*), yaitu menciptakan suatu masyarakat yang sejahtera, adil, dan makmur melalui tahapan-tahapan pembangunan yang telah ditetapkan secara sistematis. Instansi pemerintah sebagai lembaga pelayanan masyarakat berusaha mereformasi birokrasi dengan menekankan perubahan sikap dan perilaku aparat pemerintah daerah yang lebih efektif, efisien, responsif, transparan, dan akuntabel. Perubahan dilakukan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat yang lebih kritis terhadap pemerintah. Tuntutan masyarakat adalah profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang semakin meningkat.

Seiring dengan pergantian pejabat, masalah gaya kepemimpinan menjadi sering dibicarakan di kalangan pegawai. Pergantian pejabat di lingkungan Dinas Pendidikan di Provinsi DKI Jakarta mendapat perhatian sepenuhnya dari para pegawainya. Gaya kepemimpinan pejabat baru merupakan masalah bagi para pegawai yang belum terbiasa. Demikian juga dengan masalah kenyamanan dalam bekerja, menunjukkan bahwa pegawai dihadapkan dengan masalah lingkungan kerja yang seharusnya sudah diperbaharui. Lingkungan kerja harus menjadi perhatian para pimpinan di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta.

Selain dihadapkan dengan gaya kepemimpinan atasan dan lingkungan kerja, pegawai juga bermasalah dengan motivasi kerja. Pada waktu-waktu tertentu,

misalnya, inspeksi mendadak (Sidak) dilakukan oleh Badan Pengawas Daerah (Bawasda) di beberapa instansi pemerintah pascaliburan. Hasil Sidak menunjukkan, dari 69 unit, ditemukan pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan dan yang terlambat berjumlah 290 orang (Harijogja, 2008).

Kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pada hakikatnya merupakan penilaian seseorang terhadap pekerjaan yang dirasakannya. Ivancevich dan kawan-kawan (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap pegawai terhadap pekerjaannya yang merupakan hasil dari persepsi terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada tingkat *outcome* intrinsik dan ekstrinsik, serta cara pegawai tersebut memandang *outcome* kerjanya.

Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan oleh evaluasi tentang karakteristik pekerjaannya. Perasaan positif yang dimaksud adalah perasaan senang, bangga, lega, dan perasaan lain yang mengungkapkan adanya kesesuaian antara harapan dengan kenyataan dalam kaitan dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Pendapat senada dari Gibson dan kawan-kawan (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaannya. McShane dan Glinow (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi seseorang terhadap kerjanya dan konteks pekerjaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian terhadap karakteristik kerja yang dirasa, faktor lingkungan, dan pengalaman emosional pada saat kerja. Dengan demikian, pegawai yang puas dalam bekerja memiliki penilaian yang menyenangkan terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada pengamatan dan pengalaman emosionalnya. Kepuasan kerja merupakan kumpulan sikap puas, senang, dan adanya kesesuaian antara berbagai aspek dan konteks pekerjaan.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan persepsi terhadap pekerjaan yang didasarkan pada faktor lingkungan, seperti gaya *supervisor*, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi pekerjaan, dan tunjangan tambahan. Dengan demikian, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja seseorang meliputi gaya kepemimpinan atasan, kebijakan organisasi dan prosedur kerja, afiliasi yang ada dalam kelompok kerja, lingkungan kerja, dan adanya tunjangan tambahan selain gaji yang diterima. Menurut Gibson dan kawan-kawan (2009) dalam

teori Model *Path-Goal*, kepuasan kerja di samping kinerja pada hakikatnya merupakan *outcomes* yang dipengaruhi oleh persepsi dan motivasi kerja pegawai. Kedua hal ini juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya perilaku atau gaya kepemimpinan, karakteristik bawahan, dan faktor lingkungan.

Teori *Path-Goal* mengenalkan dua kelompok situasi atau variabel kontingensi yang memperbaiki hubungan antara perilaku atau gaya pemimpin dengan persepsi dan motivasi bawahan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap hasil (kepuasan kerja, kinerja). Semua faktor lingkungan adalah di luar kendali seorang pemimpin (struktur tugas, sistem otoritas formal, dan kelompok kerja). Faktor golongan kedua merupakan bagian karakter pribadi bawahan (penyesuaian tempat, pengalaman, dan kemampuan). Pada dasarnya teori ini menyarankan bahwa perilaku atau gaya pemimpin harus menyerap variabel kontingensi tersebut. Jadi, pemimpin tidak akan efektif bila gaya yang diterapkan atau perilakunya berlebihan bila dibanding struktur keadaan sekitar atau tidak sejalan dengan karakter bawahan. Pendapat itu diperkuat oleh Gagne dan Deci (2005) dalam *Self-determination Theory and Work Motivation* bahwa lingkungan kerja (konten pekerjaan, konteks pekerjaan, dan iklim kerja) dan keragaman individu (orientasi kausalitas) menjadi bagian dari motivasi kerja, demikian juga *outcome* pekerjaan yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepemimpinan dapat diuji dengan mengkaji beberapa elemen dasarnya, salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Fiedler, sebagaimana dikutip Robbins dan Judge (2009), meyakini bahwa faktor kunci dalam kesuksesan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Lebih lanjut dinyatakan bahwa ada tiga dimensi kontingensi yang menentukan keefektifan kepemimpinan, yaitu hubungan pemimpin-bawahan (tingkat kepercayaan diri, kepercayaan, dan respek bawahan yang ada dalam pemimpinnya), struktur tugas (derajat di mana tugas diproseduralkan terstruktur atau tidak), dan kekuasaan posisi (derajat dari pengaruh seorang pemimpin yang memiliki variabel kekuasaan seperti pengangkatan, pemberhentian, pendisiplinan, promosi, dan peningkatan gaji). Newstrom and Davis (2002) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola total dari tindakan eksplisit dan implisit pemimpin yang dilihat oleh pegawainya. Campling dan kawan-kawan (2006) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin. Perilaku pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan juga merupakan fungsi sikap manajer terhadap bawahannya. Mullins (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan manajerial

adalah fungsi sikap manajer terhadap bawahannya dan asumsi tentang sifat dan perilaku manusia. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap perilaku bawahannya. Perhatian yang diindividualisasi termasuk memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan diri kepada bawahan. Rangsangan intelektual adalah sebuah proses di mana para pemimpin meningkatkan kesadaran para bawahan terhadap masalah-masalah dan memengaruhi para bawahan untuk memandang masalah-masalah dari perspektif yang baru.

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin yang spesifik dalam mengarahkan bawahannya baik secara individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan, yang nampak pada tingkat kepercayaan diri, respek bawahan, kepiawaian dalam mengarahkan, keterbukaan dalam pengambilan keputusan, keluwesan dalam berkomunikasi, akuntabilitas terhadap semua kebijakan yang dilakukan.

Lingkungan kerja berkaitan dengan keberadaan sarana dan prasarana serta aspek sosial yang mendukung pekerja dalam melaksanakan pekerjaan. Para anggota organisasi atau pegawai yang terlibat dalam pekerjaan yang sama, berbagi tugas bersama, atau menghadapi pekerjaan yang sama memerlukan faktor lingkungan yang dapat mendukung kebersamaan mereka. Sebagaimana dinyatakan oleh Evans (2005), lingkungan kerja adalah semua kesempatan yang memungkinkan pegawai memberikan kontribusi untuk berkarya lebih produktif, aman, dan menyenangkan. Menurut Ivancevich (2010), lingkungan kerja adalah kondisi tempat kerja, lokasi kerja, dan karakteristik lain yang relevan dengan tempat kerja seperti bahaya dan tingkat kebisingan. Hal tersebut menunjukkan bahwa ada tiga unsur lingkungan kerja, yaitu gambaran tentang kondisi tempat kerja, lokasi tempat kerja, dan karakteristik yang relevan dengan tempat kerja seperti tingkat bahaya/risiko dan tingkat kebisingan. Schermerhorn (1995) mengemukakan bahwa ada dua macam lingkungan kerja, yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum mencakup nilai-nilai kultural, kondisi ekonomi, pendidikan, politik, dan hukum. Lingkungan khusus berkaitan dengan posisi organisasi itu sendiri dalam upaya mengembangkan jaringan organisasinya. Batasan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dibagi menjadi lingkungan yang berkaitan dengan nilai dan kondisi serta lingkungan yang berkaitan dengan upaya organisasi dalam mengembangkan diri.

Jadi, lingkungan kerja adalah keberadaan kelengkapan fisik, peralatan kerja, dan suasana yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, yang nampak pada

kenyamanan ruangan, kelengkapan peralatan kerja, kelengkapan alat teknologi informasi, kenyamanan suasana kerja, kenyamanan komunikasi antaranggota organisasi, dan kenyamanan komunikasi antara atasan dengan bawahan.

Motivasi kerja pada hakikatnya merupakan dorongan untuk bekerja yang dipicu oleh rangsangan dari luar atau timbul dari dalam diri seseorang melalui proses psikologis dan pemikiran individu tersebut. Beberapa orang memiliki dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk mencapai prestasi pribadi, bukan sekadar untuk memperoleh ganjaran sukses semata, namun mereka memiliki hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan lebih efisien dari yang pernah dilakukan sebelumnya. Dorongan itu adalah kebutuhan akan prestasi. Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk memiliki pengaruh dan mengendalikan orang lain. Pribadi ini menikmati tantangan dan beban, bergulat untuk memengaruhi orang lain, lebih menyukai bekerja dalam situasi kompetitif, dan berorientasi pada status, lebih cenderung peduli pada *prestise* dan memperoleh pengaruh terhadap orang-orang di sekitarnya daripada menunjukkan kinerja yang efektif. Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk disukai dan diterima dengan baik oleh orang lain. Mereka dengan motivasi afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk suatu persahabatan, lebih menyukai situasi korporatif daripada kompetitif, dan sangat mengiginkan hubungan yang melibatkan tingkat pemahaman timbal balik yang tinggi.

George dan Jones (2005) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai dorongan psikologis dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang dalam organisasi, tingkat upaya, persistensi dalam menghadapi rintangan. Ivancevich (2010) menyatakan bahwa motivasi adalah sikap dan nilai yang memengaruhi seseorang untuk bertindak yang berorientasi pada tujuan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada dua komponen motivasi kerja, yaitu arah dan dorongan perilaku. Dengan demikian motivasi merupakan suatu konsep yang bersifat penjelasan yang sering digunakan untuk memahami perilaku yang diamati. Setiap usaha manajemen dalam meningkatkan kinerja individu dapat menggunakan teori motivasi. Ini sebagai hasil dari fakta bahwa motivasi memberikan perhatian pada perilaku, atau secara lebih spesifik perilaku yang diarahkan pada tujuan. Alasan utama mengapa perilaku pegawai berbeda-beda adalah bahwa tujuan dan kebutuhan orang bervariasi. Faktor-faktor sosial, kultural, herediter, dan pekerjaan memengaruhi tingkah laku. Untuk memahami motivasi, harus dipelajari mengenai kebutuhan pegawai yang semakin meningkat.

Gibson dan kawan-kawan (2006) menyatakan bahwa setiap karyawan memiliki banyak kebutuhan, namun ada yang terpenuhi dan ada yang tidak. Terhadap kebutuhan yang tidak terpenuhi, karyawan tersebut akan berusaha mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, karyawan tersebut akan melakukan tindakan atau perilaku yang mengarah kepada tercapainya tujuan. Perilaku atau tindakan tersebut akan menghasilkan suatu prestasi yang selanjutnya akan dievaluasi, apakah sudah sesuai dengan tujuan atau belum. Terhadap prestasi yang dihasilkan oleh seorang karyawan dilakukan penilaian oleh atasannya untuk memberikan imbalan atas keberhasilannya atau memberikan hukuman atas ketidakberhasilannya. Berdasarkan imbalan dan hukuman tersebut, karyawan akan menilai kembali kebutuhan yang tidak tercapai.

Dalam suatu proses siklus motivasi, terdapat beberapa unsur, yaitu (1) adanya keinginan, kebutuhan dan daya sejenisnya yang timbul dari dalam diri seseorang. Hal tersebut disebabkan adanya rangsangan dari dalam diri orang tersebut atau rangsangan yang berasal dari luar dirinya (eksternal); (2) keinginan dan kebutuhan ini mengarahkan perilaku untuk bertindak dengan cara tertentu atau paling tidak mengembangkan suatu kecenderungan perilaku tertentu bagi dirinya atau orang lain; (3) perilaku tersebut dimaksudkan untuk mencapai tujuan dan mengurangi ketegangan yang timbul di dalam dirinya akibat keinginan atau kebutuhan yang belum terpuaskan; dan (4) tujuan tersebut merupakan arah atau sasaran dari suatu organisasi atau dirinya sendiri, yang apabila dapat dicapai akan mengakibatkan adanya kepuasan. Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang dalam berusaha mencapai standar kerja yang telah ditetapkan, yang nampak pada semangat dalam bekerja, kegigihan untuk memperoleh sesuatu dari tempat kerja, kesukaan terhadap pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, harapan yang tinggi terhadap pekerjaan, keinginan mencapai standar kerja, dan keinginan untuk segera menyelesaikan tugas.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta, baik langsung maupun tidak langsung.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik kausal. Data dianalisis dengan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini menganalisis

pengaruh satu variabel terhadap variabel yang lain. Variabel yang dikaji terdiri dari dua macam, yakni variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen memberikan pengaruh baik langsung maupun tak langsung terhadap variabel endogen. Variabel endogen adalah variabel yang dapat memengaruhi variabel endogen lainnya.

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (X_4). Variabel eksogen meliputi gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2), dan motivasi kerja (X_3).

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Golongan III/c yang berjumlah 135 orang yang berada di Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta. Teknik sampling yang digunakan adalah *Simple Random Sampling*. Teknik ini untuk memperoleh sampel sebanyak 100 orang pegawai golongan III/c dari jumlah *sampling frame* sebanyak 129 orang pegawai.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian berbentuk angket. Skala yang digunakan untuk variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Pegawai adalah *Rating Scale* yang memiliki lima kategori pilihan jawaban, yaitu (a) selalu; (b) sering; (c) kadang-kadang; (d) jarang; dan (e) tidak pernah. Skala yang digunakan untuk variabel Kepuasan Kerja Pegawai adalah *Likert Scale* yang memiliki lima kategori pilihan jawaban, yaitu (a) sangat setuju; (b) setuju; (c) netral; (d) tidak setuju; dan (e) sangat tidak setuju. Alternatif jawaban diberi bobot nilai 5 sampai dengan 1 untuk pernyataan positif, dan bobot nilai 1 sampai dengan 5 untuk pernyataan negatif.

Instrumen diujicobakan terlebih dahulu sebelum dipergunakan dalam penelitian. Pengujian instrumen tersebut meliputi uji keabsahan (*validity*) dan uji keandalan (*reliability*). Dari hasil pengujian tersebut diperoleh butir-butir instrumen yang valid dan tidak valid. Instrumen yang tidak valid dibuang (tidak digunakan dalam penelitian).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dan pembahasan lebih lanjut, terdapat beberapa langkah dalam penentuan dan pengujian koefisien jalur pada analisis jalur (*path analysis*), meliputi penentuan koefisien korelasi antarvariabel dalam model struktural, penentuan dan pengujian signifikansi koefisien jalur pada masing-masing substruktur yang terdapat dalam model struktural, dan penentuan besar pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan Ho	Kesimpulan
1.	Terdapat pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai	Ho: $\rho_{31} = 0$ H ₁ : $\rho_{31} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
2.	Terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai	Ho: $\rho_{32} = 0$ H ₁ : $\rho_{32} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
3.	Terdapat pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Ho: $\rho_{41} = 0$ H ₁ : $\rho_{41} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
4.	Terdapat pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Ho: $\rho_{42} = 0$ H ₁ : $\rho_{42} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
5.	Terdapat pengaruh langsung Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Ho: $\rho_{43} = 0$ H ₁ : $\rho_{43} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
6.	Terdapat pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai	Ho: $\rho_{413} = 0$ H ₁ : $\rho_{413} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh tidak langsung
7.	Terdapat pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai	Ho: $\rho_{423} = 0$ H ₁ : $\rho_{423} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh tidak langsung

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai sebesar 0,28. Sementara, pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai sebesar 0,17. Pengaruh variabel-variabel lain terhadap Motivasi Kerja Pegawai sebesar 0,37.

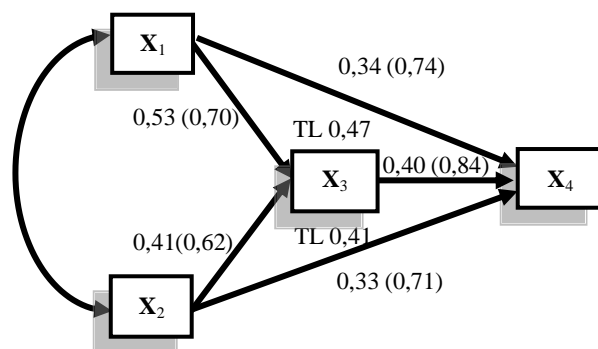
Berdasarkan hasil penghitungan dan pengujian koefisien jalur pada dapat diinterpretasikan besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil penelitian membuktikan bahwa besar pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai adalah 0,12; besar pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kepuasan Kerja Pegawai adalah 0,11; dan besar pengaruh Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai adalah 0,17.

Selain itu, hasil penelitian juga membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan di samping berpengaruh langsung, juga menunjukkan pengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai. Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan melalui Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai adalah sebesar 0,22. Dengan demikian, pengaruh total Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,34.

Sama halnya dengan Gaya Kepemimpinan, hasil penelitian juga membuktikan bahwa di samping berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, Lingkungan Kerja juga berpengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja Pegawai melalui Motivasi Kerja Pegawai.

Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja melalui Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai adalah sebesar 0,17. Dengan demikian, pengaruh total Lingkungan Kerja terhadap Ke-

puasan Kerja Pegawai, baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,28. Model struktural akhir pengaruh antarvariabel hasil pengujian hipotesis disajikan dalam Gambar 1.

**Gambar 1. Koefisien Jalur dan Besar Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen**

Keterangan:

1. Koefisien jalur pengaruh langsung terdiri atas: 0,53; 0,41; 0,34; 0,33; dan 0,84
2. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung (TL) terdiri atas: 0,47 dan 0,41
3. Koefisien korelasi terdiri atas: (0,70); (0,62); (0,74); (0,71); dan (0,84)

Selanjutnya, penelitian yang relevan sehubungan dengan kepuasan kerja disampaikan oleh Lam dan Gurland (2008) dari Department of Psychology, Middlebury College. Analisis regresi menyimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai *outcomes* pekerjaan dijelaskan melalui peningkatan motivasi kerja. Temuan sangat mendukung pada penelitian ini karena terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, dimana dengan peningkatan motivasi akan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai. Demikian juga hasil penelitian Pool (1997) dari Depar-

temant of Management Ashland University mengkaji hubungan antara kerja dengan substitusi dari kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, dan motivasi kerja. Berdasarkan studi terhadap 125 orang dewasa Amerika antara usia 20 sampai dengan 46 tahun menunjukkan bahwa dari kepemimpinan, perilaku kepemimpinan, dan motivasi kerja berhubungan dengan kepuasan kerja. Hal tersebut mendukung dalam penelitian ini bahwa peningkatan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai; dan dengan peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

SIMPULAN

Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai, pengaruh

langsung positif lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai, pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai, pengaruh langsung positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, dan pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

Selain itu, terdapat pengaruh tidak langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pegawai dan pengaruh tidak langsung positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pegawai.

Dengan demikian variasi dalam kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta secara positif dipengaruhi langsung dan tidak langsung oleh variasi dalam motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerjanya.

DAFTAR RUJUKAN

- Campling, J., Poole, D., Wiesner, R., Ang, E.S., Chan, B., Tan, W.L., & Schermerhorn Jr, J.R. 2006. *Management (2nd Asia-Pacific Edition)*. Sydney: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Evans, J. R. 2005. *Total Quality Management, Organization, and Strategy*. Canada: South-Western Thomson.
- Gagne, M. & Deci, E.L. 2005. *Self-determination Theory and Work Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- George, J.M. & Jones, G.R. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J.L., Donnelly, J.H., & Ivancevich, J.M. 2006. *Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & and Donnelly, J.H. 2009. *Organization: Behavior Structure Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Harijogja. 2008. *Hasil Sidak. 290 Pegawai DKI Bolos di Hari Pertama Paskalebaran*, hlm 1, (Online), (<http://www.IndonesiaOntime.com>), diakses 16 September 2009.
- Ivancevich, J.M. 2010. *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill,
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. 2008. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lam, C.F. & Gurland, S.T. 2008. Self-determined Work Motivation Predicts Job Outcomes, But What Predicts Self-determined Work Motivation? *Journal of Research in Personality*, 42 (4): 1109-1115.
- McShane, S.L. & Glinow, V. 2008. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mullins, L.J. 2005. *Management and Organization Behavior*. Edinburgh, Harlow, Essex: Prentice Hall.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. 2002. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Pool, S.W. 1997. The Relationship of Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation. *Journal of Psychology*, 131 (3): 271-283.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2009. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Schermerhorn, J.R. 1995. *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons.