

Kajian Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Juliansyah Noor^{*}, Yumhi^{}**

^{*} STIE La Tansa Mashiro

^{**} STIE La Tansa Mashiro

Article Info

Keywords:

Democracy and autocratic leadership behavior, work motivation, and job satisfaction

Abstract

This study aimed to find out the differences of facilitator's job satisfaction who led by democracy and autocratic leadership behavior through work motivation in Banten. This research using quasi experimental method. Research samples taken by using stratified cluster random technique. The results finding about democracy and autocratic leadership behavior and work motivation on PNPM facilitators' job satisfaction show that firstly, the satisfaction of PNPM facilitators that lead by democracy leader are higher than autocratic leader. Secondly, there's an influence between the leadership behavior and work motivation on facilitators job satisfaction. Thirdly, the facilitators' job satisfaction that lead by democracy behavior and have higher work motivation than facilitators' job satisfaction that lead by autocratic behavior with high work motivation. Fourth, the facilitators' job satisfactions that lead by democracy behavior and have low work motivation is still higher than the facilitators' job satisfaction that lead by autocratic behavior with low work motivation.

Corresponding Author:

profjul.noor@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan kepuasan kerja fasilitator yang dipimpin oleh perilaku kepemimpinan demokratik dan otokratik melalui motivasi kerja di Banten. Penelitian ini dengan menggunakan metode kuasi eksperimen. Sampel penelitian diambil dengan menggunakan teknik random stratified cluster. Hasil menemukan tentang perilaku kepemimpinan demokratik dan otokratik dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja fasilitator menunjukkan bahwa pertama, kepuasan kerja fasilitator yang dipimpin oleh pemimpin demokratik lebih tinggi dari pemimpin otokratis. Kedua, ada pengaruh antara perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja pada kepuasan kerja fasilitator. Ketiga, kepuasan kerja fasilitator yang dipimpin oleh perilaku demokratik dan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi daripada kepuasan kerja fasilitator yang dipimpin oleh perilaku otokratis dengan motivasi kerja yang tinggi. Keempat, kepuasan kerja fasilitator yang dipimpin oleh perilaku demokratik dan memiliki motivasi kerja rendah masih lebih tinggi dari kepuasan kerja fasilitator yang dipimpin oleh perilaku otokratis dengan motivasi kerja rendah.

©2013 JSAB. All rights reserved.

Pendahuluan

Peran Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan (PNPM) merupakan salah satu mekanisme program pemberdayaan masyarakat yang digunakan dalam upaya mempercepat penanggulangan kemiskinan dan perluasan kesempatan kerja di wilayah perdesaan. Tidak berbeda dengan organisasi lain yang berjuang untuk kelangsungan kehidupannya, PNPM juga harus berjuang agar dapat melanjutkan kehidupan untuk menjadi organisasi yang dapat berkontribusi secara positif bagi masyarakat dan negara.

Dalam beberapa tahun terakhir, dari data fasilitator Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan (PNPM) ditemukan bahwa fasilitator-fasilitator potensial PNPM meninggalkan dengan alasan yang kurang jelas. Jika dilihat dari sisi kefasilitatoran seharusnya cukup mengkhawatirkan mengingat mereka adalah tenaga-tenaga yang sudah direkrut, dilatih dan berpengalaman di bidang kerja mereka. Secara psikologis, kondisi ini memengaruhi fasilitator yang masih bekerja pada unit kerja. Jika dilihat melalui pemantauan lingkungan eksternal PNPM, hal ini juga cukup mengkhawatirkan karena mereka dapat menjadi kompetitor baru dalam pemberian jasa terhadap pelayanan yang diberikan oleh PNPM.

Oleh sebab itu, PNPM perlu memerhatikan secara serius aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan kerja fasilitator, terutama, karenanya fasilitator diharapkan memiliki motivasi tinggi dalam menuntaskan pekerjaan, agar tidak terjadi eksodus lagi terhadap fasilitator yang ada saat ini. Sebagaimana dinyatakan Locke (Colquitt, *et al*, 2013) bahwa pekerjaan bukanlah sesuatu yang terfokus pada satu hal. Namun, ia merupakan kumpulan tugas, hubungan dan penghargaan.

Salah satu permasalahan penting bagi pimpinan dalam suatu organisasi ialah bagaimana pemimpin memberikan inspirasi kepada fasilitator untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam hal ini, pimpinan dihadapkan pada suatu persoalan bagaimana dapat menciptakan situasi agar bawahan dapat memperoleh kepuasan secara individu dengan baik dan bagaimana cara memotivasi agar mau bekerja berdasarkan keinginan dan motivasi untuk berprestasi yang tinggi.

Sisi lainnya adalah pemahaman terhadap tugas dan fungsinya dalam penyelenggaraan pelayanan yang menjadi hak masyarakat belum optimal. Hal ini berakibat kepada rendahnya kepuasan kerja yang dimiliki fasilitator, yang terlihat dari sering terjadinya ketidakakuratan, ketepatan dan kecepatan dalam pelayanan kepada masyarakat pedesaan.

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan dapat dirumuskan: 1) apakah terdapat perbedaan antara kepuasan kerja kelompok fasilitator yang dipimpin

dengan perilaku otokratik lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok fasilitator yang dipimpin dengan perilaku demokratis?; 2) apakah terdapat pengaruh interaksi antara perilaku kepemimpinan dengan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja?; 3) apakah terdapat perbedaan kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi kerja tinggi dan yang dipimpin dengan perilaku otokratik lebih tinggi daripada kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi tinggi dan yang dipimpin dengan perilaku demokratis?; dan 4) apakah terdapat perbedaan kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi kerja rendah dan yang dipimpin dengan perilaku demokratis lebih tinggi daripada kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi rendah dan yang dipimpin dengan perilaku otokratik?

Peran perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja dari fasilitator PNPM. Dengan demikian, adanya, fakta dari perilaku kepemimpinan, dan motivasi kerja fasilitator tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah: 1) mengkaji secara empiris nilai perbedaan kepuasan kerja antara kelompok fasilitator yang dipimpin dengan perilaku demokratis dan kelompok fasilitator yang dipimpin dengan perilaku otokratik; 2) mengkaji secara empiris nilai pengaruh interaksi antara perilaku kepemimpinan dengan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; 3) mengkaji secara empiris nilai perbedaan kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi kerja tinggi dan yang dipimpin dengan perilaku otokratik dengan kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi tinggi dan yang dipimpin dengan perilaku demokratis; dan 4) mengkaji secara empiris nilai perbedaan kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi kerja rendah dan yang dipimpin dengan perilaku demokratis dengan kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi rendah dan yang dipimpin dengan perilaku otokratik

Schermerhorn, *et al* (2010) merumuskan tentang kepuasan kerja sebagai tingkat dimana individu merasakan aktif atau negatif tentang suatu pekerjaannya. Sedangkan Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai penggambaran seseorang yakni perasaan positif tentang pekerjaan, hasil dari

evaluasi karakteristiknya dan Locke (dalam Colquitt, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian dari pekerjaan atau pengalaman kerja.

Definisi di atas memandang kepuasan kerja bukanlah sebagai suatu konsep yang satu (*unitary concept*), tetapi lebih kepada suatu pengertian bahwa seseorang dapat secara relatif terpuaskan dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak terpuaskan dengan satu atau lebih aspek pekerjaan lainnya. Maksud dari aspek pekerjaan di sini ialah upah, peluang promosi, atasan dan teman sekerja yang juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti kebijaksanaan dari prosedur, afiliasi kelompok kerja dan kondisi kerja.

Stone (Greenberg dan Baron, 2008) mengemukakan teori dua faktor (*Two Factor Theory*). Prinsip dari teori ini merupakan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini bahwa ketidakpuasan berhubungan dengan keadaan sekitar pekerjaan itu sendiri seperti kondisi kerja, penggajian, keamanan, kualitas supervisi, hubungan dengan orang lain lebih daripada pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini mencegah terjadinya reaksi negatif. Herzberg (Greenberg dan Baron, 2008) menyebutnya sebagai faktor *hygiene*. Sebaliknya, kepuasan juga berhubungan dengan faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil yang didapat dari pekerjaan itu seperti kesempatan promosi, perkembangan, pencapaian hasil dipekerjakan. Hal ini berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan disebut *motivators*. Dengan perkataan lain, bahwa kelompok *motivator* atau *satisfiers*-lah yang dapat memicu orang agar bekerja dengan baik dan bergairah. Teori ini menarik karena adanya pemusatan tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Selama ini keduanya dianggap *kontroversial*. Itulah sebabnya teori ini mendapat banyak perhatian dan tanggapan dari para ahli.

Menurut Yukl (2010) kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Robbins (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Newstrom (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang digunakan oleh seseorang untuk memengaruhi anggota kelompok ke arah pencapaian tujuan-tujuan kelompok organisasi. Hal yang berbeda dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (2012) bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari definisi kepemimpinan itu, dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi *pemimpin*, *pengikut*, dan variabel *situasional* lainnya $K = f(P, p, s)$.

Perlu diperhatikan bahwa definisi tersebut tidak menyebut suatu jenis organisasi tertentu. Dalam situasi apa pun di mana seseorang berusaha memengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, maka sedang berlangsung kepemimpinan. Dengan demikian, faktor manusia yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan. Pemimpin sebagai individu yang dapat meningkatkan kinerja, disiplin, dan kepuasan kerja jika bekerjasama dengan orang lain agar dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh.

Lewin, *et al* (dalam Kreitner dan Kinicki, 2008) mengemukakan 3 tipe perilaku pemimpin yaitu: (1) *Authoritarian* yang menerapkan kepemimpinan otoriter, pemimpin tidak memberi kesempatan pada fasilitatornya untuk bertanya ataupun minta penjelasan; (2) *Democratic* yang mengikutsertakan fasilitatornya serta memberi kesempatan fasilitator untuk berdiskusi; dan (3) *Laissez-fair*, yang membiarkan kondisi yang ada, dan menyerahkan kekuasaannya pada pengikutnya. Sementara Kelompok Ohio (Ivancevic, *et al*, 2008) mengungkapkan dua dimensi kepemimpinan, yaitu *initiating structure* yang berorientasi pada tugas dan *consideration* yang berorientasi pada manusia. Sedangkan kelompok Michigan (Kreitner, 2008) memakai istilah *job-centered* dan *employee-centered*.

Perbedaan kedua perilaku pemimpin itu didasarkan pada asumsi pemimpin tentang sumber kuasa atau wewenang (*power and authority*) dan asumsi mereka tentang hakikat manusia. Perilaku pemimpin yang autokratis sering didasarkan pada asumsi bahwa kuasa pemimpin berasal dari posisi yang mereka miliki dan

asumsi bahwa orang-orang berpembawaan malas dan tidak dapat dipercaya (Teori X). Perilaku demokratis berasumsi bahwa kuasa pemimpin diperoleh dari kelompok yang dipimpin dan orang-orang pada dasarnya dapat mengarahkan diri sendiri dan kreatif di tempat kerja apabila dimotivasi dengan tepat (Teori Y). Akibatnya, dalam perilaku autokratis, semua kebijaksanaan ditentukan oleh pemimpin, dalam perilaku demokratis, kebijaksanaan terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.

Gibson (2004) mendefinisikan motivasi sebagai perilaku yang pada seorang pengikut yang memulai bekerja dan perilakunya, Robbins dan Judge (2013) mengidentifikasikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha ke arah mencapai tujuan. Hodgetts (2006) mengemukakan motivasi sebagai proses psikologis di mana keinginan dan kebutuhan tidak puas menyebabkan mengemudi yang ditujukan untuk tujuan atau insentif.

Bila seorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Pada umumnya kepuasan kerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kepuasan kerja yang rendah. Kepuasan kerja seseorang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang memengaruhi kepuasan kerja. Motivasi merupakan proses psikologikal, apabila berkeinginan untuk meningkatkan kepuasan kerja fasilitator maka perlu memahami proses-proses psikologi.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula.

Keberhasilan kegiatan pemberdayaan masyarakat yang baik, pada umumnya mensyaratkan adanya proses pendampingan. Ini menjadi penting karena objek pemberdayaan masyarakat adalah masyarakat dengan dinamikanya yang beragam. Fungsi pendampingan adalah untuk memfasilitasi, memotivasi masyarakat serta mengawasi agar kegiatan pemberdayaan sesuai dengan maksud dan tujuan yang dikehendaki. Motivasilah yang menjadi tenaga pendorong untuk bekerja dan berprestasi, dan yang menjadi dasar dari upaya memberikan pendampingan kepada masyarakat.

Menurut Herzberg (1966) dalam Robbins (2009), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *hygiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, (faktor intrinsik).

Dari beberapa definisi dan teori yang telah dibahas maka dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau rangsangan seseorang untuk bekerja lebih giat yang ditimbulkan oleh faktor dari dalam dan luar diri untuk mencapai tujuan organisasi dan kepuasan kerja seseorang, yang meliputi motif kerja dan pencapaian hasil kerja.

Kerangka Berpikir

1. Terdapat perbedaan kepuasan kerja kelompok fasilitator yang dipimpin dengan perilaku demokratik dan kelompok fasilitator yang dipimpin dengan perilaku otokratik.

Perilaku demokratik merupakan perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan, sedangkan perilaku otokratik merupakan perilaku pemimpin berorientasi kepada tugas. Perbedaan dengan perilaku otokratif cenderung berorientasi terhadap tugas sehingga fasilitator dalam memberikan tidak sesuai

dengan kebutuhan peserta. Akhirnya tujuan fasilitator PNPM untuk meningkatkan kepuasan kerja justru tidak tercapai secara maksimal. Oleh karena itu, dapat diduga bahwa kepuasan kerja fasilitator yang dipimpin oleh pemimpin demokratik lebih tinggi dibandingkan dengan kepuasan kerja fasilitator yang dipimpin oleh pemimpin yang otokratis.

2. Terdapat pengaruh interaksi antara perilaku kepemimpinan dengan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Perilaku kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam memengaruhi bawahan agar dapat mengikuti arahan sesuai dengan tujuan organisasi. yang mendasarkan diri pada penilaian autentik sangat sesuai dengan fasilitator yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Sebaliknya perilaku kepemimpinan otokratik bersesuaian dengan fasilitator yang memiliki motivasi rendah. Oleh karena itu, kepuasan kerja antara perilaku demokratik yang memiliki motivasi kerja tinggi dan perilaku otokratik yang memiliki motivasi kerja tinggi. Dan kepuasan kerja antara perilaku demokratik yang memiliki motivasi kerja rendah dan perilaku otokratik yang memiliki motivasi kerja rendah. Dengan demikian terjadi interaksi antara perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

3. Terdapat perbedaan kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi kerja tinggi dan yang dipimpin dengan perilaku demokratik lebih tinggi daripada kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi tinggi dan yang dipimpin dengan perilaku otokratik.

Perilaku pemimpin demokratik cenderung melibatkan fasilitator untuk mengambil keputusan organisasi agar memperoleh konsensus bersama. Rata-rata kepuasan kerja fasilitator akan tinggi jika fasilitator yang memiliki motivasi tinggi dipimpin oleh pemimpin yang berperilaku demokratis. Sebaliknya rata-rata kepuasan kerja fasilitator akan rendah jika fasilitator yang memiliki motivasi tinggi dipimpin oleh pemimpin yang berperilaku otokratik. Hal ini dikarenakan fasilitator yang bermotivasi tinggi menginginkan keterlibatan dalam mengambil keputusan organisasi, serta yang kebebasan

dalam menjalankan tugas-tugas sesuai konsensus antara atasan dengan fasilitator. Dengan perkataan lain, fasilitator bermotivasi rendah sesuai dengan perilaku pemimpin demokratik. Dengan demikian diduga bahwa rata-rata kepuasan kerja fasilitator yang memiliki motivasi tinggi dan dipimpin oleh perilaku kepemimpinan demokratik lebih tinggi dibandingkan rata-rata kepuasan kerja fasilitator yang memiliki motivasi tinggi dan dipimpin oleh perilaku kepemimpinan otokratik.

4. Terdapat perbedaan kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi kerja rendah dan yang dipimpin dengan perilaku demokratik lebih rendah daripada kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi rendah dan yang dipimpin dengan perilaku otokratik.

Perilaku pemimpin demokratik cenderung melibatkan fasilitator untuk mengambil keputusan organisasi agar memperoleh konsensus bersama. Rata-rata kepuasan kerja fasilitator akan tinggi jika fasilitator yang memiliki motivasi rendah dipimpin oleh pemimpin yang berperilaku otokratis. Sebaliknya rata-rata kepuasan kerja fasilitator akan rendah jika fasilitator yang memiliki motivasi rendah dipimpin oleh pemimpin yang berperilaku demokratik. Hal ini dikarenakan fasilitator yang bermotivasi rendah perlu arahan yang bersifat detail tentang tugas-tugas yang harus dilaksanakan secara terprogram. Dengan perkataan lain, fasilitator bermotivasi rendah sesuai dengan perilaku pemimpin otokratis. Dengan demikian diduga bahwa rata-rata kepuasan kerja fasilitator yang memiliki motivasi rendah dan dipimpin oleh perilaku kepemimpinan demokratik lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata kepuasan kerja fasilitator yang memiliki motivasi rendah dan dipimpin oleh perilaku kepemimpinan otokratik.

Tabel 1
Kerangka Berpikir

		Perilaku Kepemimpinan	
		Demokratik	Otokratik
Motivasi Kerja	Tinggi	Motivasi Tinggi Perilaku Demokratik	Motivasi Tinggi Perilaku Otokratik
	Rendah	Motivasi Rendah Perilaku Demokratik	Motivasi Rendah Perilaku Otokratik

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoretik dan kerangka berpikir sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: (1) Terdapat perbedaan kepuasan kerja antara kelompok fasilitator yang dipimpin dengan perilaku otokratik dan perilaku demokratik. Kepuasan kerja kelompok fasilitator yang dipimpin dengan perilaku otokratik lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok fasilitator yang dipimpin dengan perilaku demokratik; (2) Terdapat pengaruh interaksi antara perilaku kepemimpinan dengan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; (3) Kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi kerja tinggi dan yang dipimpin dengan perilaku otokratik lebih tinggi daripada Kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi tinggi dan yang dipimpin dengan perilaku demokratik; (4) Kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi kerja rendah dan yang dipimpin dengan perilaku demokratik lebih tinggi daripada Kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi rendah dan yang dipimpin dengan perilaku otokratik.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran dan pemahaman yang tepat dan dapat dipercaya tentang kajian perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja fasilitator di PNPM Provinsi Banten. Secara operasional tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan kepuasan kerja antara kelompok fasilitator yang dipimpin dengan perilaku otokratik dan perilaku demokratik dengan mempertimbangkan motivasi kerja.

Pelaksanaan penelitian dilakukan di Kantor PNPM Provinsi Banten, antara bulan Juni sampai dengan bulan Agustus 2013. Penelitian ini termasuk penelitian quasi eksperimen karena penelitian ini menguraikan hubungan antara suatu perlakuan variabel dengan variabel lain dimana perlakuan tersebut adalah peristiwa yang telah terjadi sebelumnya. Peneliti membagi dua kelompok fasilitator, kelompok pertama fasilitator dipimpin oleh atasan yang menurut mereka berperilaku otokratik dan kelompok kedua fasilitator dipimpin oleh atasan yang menurut mereka berperilaku demokratik. Variabel penelitian terdiri dari: (1)

variabel perlakuan (bebas), (2) variabel atribut dan (3) variabel terikat. Variabel perlakuan adalah perilaku kepemimpinan, variabel atribut adalah motivasi kerja, dan variabel terikat atau variabel kriteria adalah kepuasan kerja fasilitator. Variabel perilaku kepemimpinan terdiri dari perilaku demokratik, dan perilaku otokratik, variabel motivasi kerja terdiri dari tinggi dan rendah.

Disain yang digunakan adalah *factorial group design* dengan rancangan 2x2. Konstalasi variabel tersebut di atas, dapat dilihat dalam disain penelitian seperti pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2
Rancangan Faktorial 2 x 2

Kepuasan Kerja			
Motivasi Kerja (B)	Perilaku Kepemimpinan (A)		
	Perilaku Demokratik (A1)		Perilaku Otokratik (A2)
Tinggi (B1)	A1B1		A2B1
Rendah (B2)	A1B2	<	A2B2

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh fasilitator PNPM di Provinsi Banten sebagai populasi target yang berjumlah 600 fasilitator. Dari jumlah populasi terjangkau di atas, maka dilakukan penarikan sampel dengan teknik sampel bertujuan (*purposive sampling*). Kelompok yang dipimpin dengan perilaku demokratik dan perilaku otokratik asing-masing ditentukan sampel sejumlah 30 orang, sehingga total sampel adalah 60 orang. Dari masing-masing kelompok perilaku kepemimpinan dibagi lagi menjadi dua yaitu 15 orang untuk motivasi tinggi dan 15 orang untuk motivasi rendah.

Dengan demikian, komposisi masing-masing subjek sebagai sampel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Sampel Penelitian

Motivasi Kerja	Perilaku Kepemimpinan		Jumlah
	Perilaku Demokratik	Perilaku Otokratik	
Tinggi	15	15	30
Rendah	15	15	30
Jumlah	30	30	60

Analisis Data

Data yang sudah diperoleh dianalisis secara deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk histogram, grafik, perhitungan rata-rata, median, modus, simpangan baku, dan rentang teoretik masing-masing variabel.

Selanjutnya dilakukan analisis inferensial untuk menguji hipotesis melalui analisis varian (*anova*) dengan dua faktor. *Anova* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menguji hipotesis (1) main effect yaitu efek A dan B, (2) interaction effect yakni efek interaksi A-B dan (3) simple effect.

Sebelum dilakukan uji hipotesis, maka perlu diuji persyaratan analisis data, yaitu uji normalitas dan homogenitas. Uji normalitas dilaksanakan untuk mengetahui apakah sampel penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal, sedangkan uji homogenitas dilaksanakan untuk mengetahui apakah data penelitian yang telah dikumpulkan berasal dari populasi yang homogen. Untuk menguji normalitas data digunakan rumus uji Lilliefors, dan untuk menguji homogenitas data digunakan rumus uji Barlett.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sebaran Skor Perilaku Kepemimpinan Dengan Perilaku Demokratik (A1)

Hasil analisis data 30 orang fasilitator yang di pimpin dengan perilaku demokratik menunjukkan bahwa rentangan teoretik terbentang antara 15 – 75. Secara empirik, diperoleh skor minimum 45, skor maksimum 74, rata-rata = 57,73 simpangan baku = 9,23, varians = 85,17, modus = 59, dan median = 56.

Sebaran Skor Perilaku Kepemimpinan Dengan Perilaku Otokratik(A2)

Hasil analisis data 30 orang fasilitator yang di pimpin dengan perilaku otokratik menunjukkan bahwa rentangan teoretik terbentang antara 15 – 75. Secara empirik, diperoleh skor minimum 46, skor maksimum 68, rata-rata = 57,13 simpangan baku = 6,54, varians = 42,74, modus = 51, dan median = 56.5.

Sebaran Skor Motivasi Kerja Fasilitator yang memiliki Motivasi Kerja Tinggi (B1)

Hasil analisis data motivasi kerja 30 fasilitator yang memiliki motivasi kerja tinggi menunjukkan bahwa rentangan teoretik terbentang antara 15 – 75. Secara empirik, diperoleh skor minimum 45, skor maksimum 74, rata-rata = 59,10 simpangan baku = 8,29, varians = 68,65, modus = 53, dan median = 57.

Sebaran Skor Motivasi Kerja Fasilitator Yang Memiliki Motivasi Kerja Rendah (B2)

Hasil analisis data motivasi kerja 30 orang fasilitator yang memiliki motivasi kerja rendah menunjukkan bahwa rentangan teoretik terbentang antara 15 – 75. Secara empirik, diperoleh skor minimum 45, skor maksimum 69, rata-rata = 52,90 simpangan baku = 6,38, varians = 40,65, modus = 47, dan median = 53.

Sebaran Skor Kelompok Fasilitator Yang Dipimpin Dengan Perilaku Demokratik Yang Memiliki Motivasi Kerja Tinggi (A1B1)

Hasil analisis data 15 orang kelompok fasilitator yang di pimpin dengan perilaku demokratik yang memiliki motivasi kerja tinggi menunjukkan bahwa rentangan teoretik terbentang antara 15 – 75. Secara empirik, diperoleh skor minimum 61, skor maksimum 75, rata-rata = 68,47 simpangan baku = 4,36, varians = 18,98, modus = 67, dan median = 67.

Sebaran Skor Kelompok Fasilitator Yang Dipimpin Dengan Perilaku Demokratik Yang Memiliki Motivasi Kerja Rendah (A1B2)

Hasil analisis data 15 orang kelompok fasilitator yang di pimpin dengan perilaku demokratik yang memiliki motivasi kerja rendah menunjukkan bahwa

rentangan teoretik terbentang antara 15 – 75. Secara empirik, diperoleh skor minimum 46, skor maksimum 65, rata-rata = 53,33 simpangan baku = 4,78, varians = 22,81, modus = 46, dan median = 53.

Sebaran Skor Kelompok Fasilitator Yang Dipimpin Dengan Perilaku Otokratik Yang Memiliki Motivasi Kerja Tinggi (A2B1)

Hasil analisis data 15 orang kelompok fasilitator yang di pimpin dengan perilaku otokratik yang memiliki motivasi kerja tinggi menunjukkan bahwa rentangan teoretik terbentang antara 15 – 75. Secara empirik, diperoleh skor minimum 46, skor maksimum 59, rata-rata = 53,27 simpangan baku = 4,74, varians = 22,50, modus = 47, dan median = 54.

Sebaran Skor Kelompok Fasilitator Yang Dipimpin Dengan Perilaku Otokratik Yang Memiliki Motivasi Kerja Rendah (A2B2)

Hasil analisis data 15 orang kelompok fasilitator yang di pimpin dengan perilaku otokratik yang memiliki motivasi kerja rendah menunjukkan bahwa rentangan teoretik terbentang antara 15 – 75. Secara empirik, diperoleh skor minimum 55, skor maksimum 69, rata-rata = 61,07 simpangan baku = 5,28, varians = 27,92, modus = 57, dan median = 59.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan teknik Analisis Variansi (ANOVA) dua jalur. Tujuan ANOVA dua jalan adalah menyelidiki dua pengaruh utama dan satu pengaruh interaksi. Pengaruh utama dibedakan atas kelompok perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja fasilitator PNPM.

Rata-rata Kepuasan Kerja Fasilitator yang di Pimpin dengan Perilaku Demokratik lebih besar dari pada Kepuasan Kerja Fasilitator yang di Pimpin dengan Perilaku Otokratik.

Tabel 4
Perilaku Kepemimpinan

Dependent Variable: Kepuasan Kerja				
Perilaku Kepemimpinan	Rata-rata	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Perilaku Demokratik	60.800	.877	59.043	62.557
Perilaku Otokratik	57.167	.877	55.410	58.923

Tabel 5
Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kepuasan Kerja					
Source	Type III Sum of Squares	df	Rata-rata Square	F	Sig.
Corrected Model	2387.117 ^a	3	795.706	34.492	.000
Intercept	208742.017	1	208742.017	9048.575	.000
Perilaku_Kepemimpinan	198.017	1	198.017	8.584	.005
Motivasi_Kerja	205.350	1	205.350	8.902	.004
Perilaku_Kepemimpinan * Motivasi_Kerja	1983.750	1	1983.750	85.992	.000
Error	1291.867	56	23.069		
Total	212421.000	60			
Corrected Total	3678.983	59			

a. R Squared = .649 (Adjusted R Squared = .630)

Berdasarkan tabel pengujian di atas bahwa nilai rata-rata perilaku demokratik (60,800) lebih besar dari perilaku otokratik (57,167), dengan harga $F_{hitung} = 8.584$ lebih besar dari $F_{tabel} = 7,077$ dan signifikan ($0.005 < 0.05$). Hal ini membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Ini artinya bahwa bentuk perilaku kepemimpinan menggunakan perilaku demokratik mempengaruhi kepuasan kerja fasilitator PNPM. Dengan perkataan lain, bahwa perbedaan bentuk perilaku kepemimpinan menentukan variasi atau keberagaman kepuasan kerja fasilitator PNPM. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan, “Rata-rata kepuasan kerja fasilitator PNPM yang dipimpin dengan perilaku demokratik lebih tinggi daripada kepuasan kerja fasilitator PNPM yang dipimpin dengan perilaku otokratik”, diterima dan teruji kebenarannya.

Kepuasan Kerja Fasilitator yang di Pimpin dengan Perilaku Demokratik dan memiliki motivasi kerja tinggi adalah lebih tinggi dari pada Kepuasan Kerja Fasilitator yang di Pimpin dengan Perilaku Otokratik dan memiliki motivasi kerja tinggi

Tabel 6
Perilaku Kepemimpinan * Motivasi Kerja

Dependent Variable: Kepuasan Kerja					
Perilaku Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Rata-rata	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Perilaku Demokratik	Tinggi	68.400	1.240	65.916	70.884
	Rendah	53.200	1.240	50.716	55.684
Perilaku Otokratik	Tinggi	53.267	1.240	50.782	55.751
	Rendah	61.067	1.240	58.582	63.551

Tabel 7
Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kepuasan Kerja					
Source	Type III Sum of Squares	df	Rata-rata Square	F	Sig.
Corrected Model	2387.117 ^a	3	795.706	34.492	.000
Intercept	208742.017	1	208742.017	9048.575	.000
Perilaku_Kepemimpinan	198.017	1	198.017	8.584	.005
Motivasi_Kerja	205.350	1	205.350	8.902	.004
Perilaku_Kepemimpinan * Motivasi_Kerja	1983.750	1	1983.750	85.992	.000
Error	1291.867	56	23.069		
Total	212421.000	60			
Corrected Total	3678.983	59			

a. R Squared = .649 (Adjusted R Squared = .630)

Berdasarkan tabel pengujian di atas bahwa nilai rata-rata perilaku demokratik dengan motivasi kerja tinggi (68,400) lebih besar dari perilaku otokratik dengan motivasi kerja tinggi (53,267), dengan harga $F_{hitung} = 85.992$ lebih besar dari $F_{tabel} = 7,077$ dan signifikan ($0.000 < 0.05$). Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan perkataan lain, bahwa motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja fasilitator PNPM. Dengan demikian, hipotesis

yang menyatakan, “Rata-rata kepuasan kerja fasilitator PNPM yang di pimpin dengan perilaku demokratik dan memiliki motivasi kerja tinggi lebih tinggi dari pada kepuasan kerja fasilitator PNPM yang di pimpin dengan perilaku otokratik dan memiliki motivasi kerja tinggi”, diterima. Kesimpulannya kedua perilaku kepemimpinan memberikan kepuasan kerja yang berbeda pada fasilitator PNPM.

Kepuasan Kerja Fasilitator yang di Pimpin dengan Perilaku Demokratik dan memiliki motivasi kerja rendah dengan Kepuasan Kerja Fasilitator yang di Pimpin dengan Perilaku Otokratik dan memiliki motivasi kerja rendah

Tabel 8
Perilaku Kepemimpinan * Motivasi Kerja

Dependent Variable: Kepuasan Kerja					
Perilaku Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Rata-rata	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Perilaku Demokratik	Tinggi	68.400	1.240	65.916	70.884
	Rendah	53.200	1.240	50.716	55.684
Perilaku Otokratik	Tinggi	53.267	1.240	50.782	55.751
	Rendah	61.067	1.240	58.582	63.551

Tabel 9
Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kepuasan Kerja					
Source	Type III Sum of Squares	df	Rata-rata Square	F	Sig.
Corrected Model	2387.117 ^a	3	795.706	34.492	.000
Intercept	208742.017	1	208742.017	9048.575	.000
Perilaku_Kepemimpinan	198.017	1	198.017	8.584	.005
Motivasi_Kerja	205.350	1	205.350	8.902	.004
Perilaku_Kepemimpinan * Motivasi_Kerja	1983.750	1	1983.750	85.992	.000
Error	1291.867	56	23.069		
Total	212421.000	60			
Corrected Total	3678.983	59			

a. R Squared = .649 (Adjusted R Squared = .630)

Berdasarkan tabel pengujian di atas bahwa nilai rata-rata perilaku demokratik dengan motivasi kerja tinggi (68,400) lebih besar dari perilaku otokratik dengan motivasi kerja tinggi (53,267), dengan harga $F_{hitung} = 85.992$ lebih besar dari $F_{tabel} = 7,077$ dan signifikan ($0.000 < 0.05$). Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan perkataan lain, bahwa motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja fasilitator PNPM. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan, “Rata-rata kepuasan kerja kelompok fasilitator PNPM yang di pimpin dengan perilaku demokratik dan memiliki motivasi kerja rendah adalah lebih tinggi dari pada kepuasan kerja kelompok fasilitator PNPM yang di pimpin dengan perilaku otokratik dan memiliki motivasi kerja rendah”, diterima. dengan perkataan lain, bahwa kedua perilaku kepemimpinan memberikan kepuasan kerja yang berbeda pada fasilitator PNPM.

Terdapat pengaruh interaksi antara Perilaku Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Fasilitator PNPM

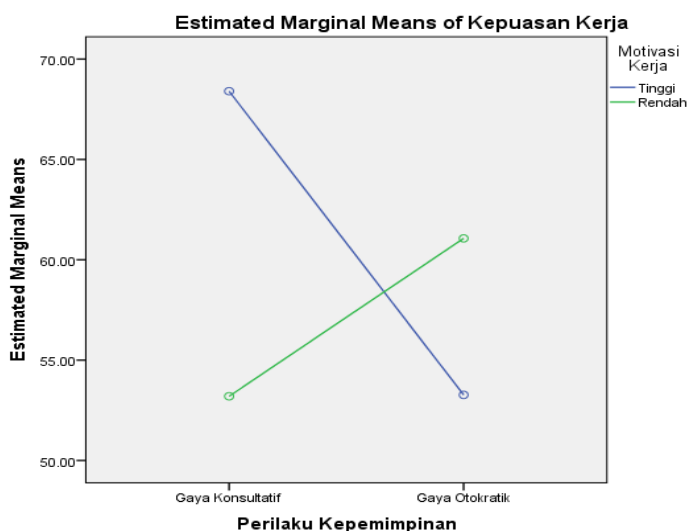
Tabel 10
Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kepuasan Kerja					
Source	Type III Sum of Squares	df	Rata-rata Square	F	Sig.
Corrected Model	2387.117 ^a	3	795.706	34.492	.000
Intercept	208742.017	1	208742.017	9048.575	.000
Group	2387.117	3	795.706	34.492	.000
Error	1291.867	56	23.069		
Total	212421.000	60			
Corrected Total	3678.983	59			

a. R Squared = .649 (Adjusted R Squared = .630)

Berdasarkan tabel hasil pengujian di atas terdapat pengaruh interaksi antara perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan adanya interaksi antara perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dengan harga $F_{hitung} = 34,492$ dan signifikan ($0.000 < 0.05$). Dengan harga *Adjusted R Squared* sebesar = 0.630 yang berarti perilaku

kepemimpinan dan motivasi kerja berinteraksi mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 63.0%. Ini artinya bahwa interaksi antara model pelatihan dan motivasi kerja menentukan variasi atau keberagaman kepuasan kerja fasilitator PNPM. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan, “Terdapat pengaruh interaksi antara model pelatihan dengan motivasi kerja terhadap kinerja fasilitator PNPM”, diterima dan teruji kebenarannya. Hal ini dapat terlihat dari grafik berikut ini



Grafik 1. Interaksi Perilaku Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Grafik di atas menunjukkan bahwa *rata-rata* kepuasan kerja antara perilaku demokratik yang memiliki motivasi kerja tinggi dan perilaku otokratik yang memiliki motivasi kerja tinggi. Dan rata-rata kepuasan kerja antara perilaku demokratik yang memiliki motivasi kerja rendah dan perilaku otokratik yang memiliki motivasi kerja rendah. Dengan demikian terjadi interaksi antara perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Untuk mengetahui atau mengindikasikan rata-rata kepuasan kerja fasilitator PNPM tersebut di atas yang berbeda satu dari lainnya, atau mencari mana diantara A1B1, A2B1 dan A1B2 dan A2B2 yang paling tinggi.

Analisis dilanjutkan dengan uji Turkey karena dalam hal ini jumlah data setiap kelompok sama banyaknya yaitu $n = 30$. Perhitungan uji Turkey melalui

piranti lunak SPSS hanya dapat dilakukan bila setiap variabel bebas yang diteliti dibedakan atas 3 level atau lebih. Variabel perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja fasilitator PNPM dalam penelitian ini hanya dibedakan atas 2 level bentuk perilaku kepemimpinan (perilaku demokratik dan perilaku otokratik), dan 2 level tipe motivasi kerja (Tinggi dan Rendah). Dengan perkataan lain, untuk mengetahui interaksi mana yang paling berpengaruh mengakibatkan kepuasan kerja fasilitator PNPM mencapai skor yang maksimal dapat dilakukan cukup dengan hanya melihat skor rata-rata dari 4 kelompok data (A1B1, A2B1, A1B2 dan A2B2) tersebut. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 10
Peringkat Rata-rata Kepuasan Kerja Fasilitator PNPM

No	Kelompok Data Fasilitator PNPM	Rata-rata Kepuasan Kerja Fasilitator PNPM	Peringkat Rata-rata Kepuasan Kerja Fasilitator PNPM
1	A1B1	68.4000	1
2	A2B2	61.0667	2
3	A1B2	53.2000	3
4	A2B1	53.2667	4

Berdasarkan Tabel di atas dapat dinyatakan dua hal sebagai berikut:

- a. Interaksi antara perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja mengakibatkan kepuasan kerja fasilitator PNPM dapat mencapai skor yang maksimal. Sebaliknya, skor terburuk atau paling rendah dari kepuasan kerja fasilitator PNPM diakibatkan oleh interaksi perilaku kepemimpinan dengan perilaku demokratik terhadap fasilitator yang memiliki motivasi kerja rendah
- b. Interaksi A1B1 dan A1B2 yang kontradiktif, artinya dengan bentuk perilaku kepemimpinan yang sama, namun fasilitator berada dalam dua kelompok motivasi yang berbeda mengakibatkan kepuasan kerja mereka juga berbeda justru menunjukkan adanya interaksi yang signifikan antara perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja yang dimiliki fasilitator PNPM.

Pembahasan

Penelitian ini mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi variasi kepuasan kerja fasilitator PNPM. Kepuasan kerja fasilitator PNPM yang di pimpin dengan perilaku

demokratik lebih tinggi dari pada kepuasan kerja fasilitator PNPM yang di pimpin dengan perilaku otokratik. Hasil penelitian empirik menemukan bahwa kepuasan kerja fasilitator PNPM yang di pimpin dengan perilaku demokratik memiliki variasi sebaran skor pada 55 - 59. Sebaran skor pada rentang ini merupakan sebaran skor yang tinggi jika dibandingkan dengan sebaran skor kepuasan kerja fasilitator PNPM yang di pimpin dengan perilaku otokratik yang sebagian besar berada pada rentangan skor 54 - 57. Terlihat dari perbedaan rentang skor ini dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang diberikan kepada fasilitator PNPM memberikan dampak pada peningkatan skor kepuasan kerja fasilitator PNPM.

Kepuasan kerja fasilitator PNPM yang di pimpin dengan perilaku demokratik lebih tinggi dikarenakan seorang pemimpin yang memiliki perilaku demokratik dalam menjalankan suatu organisasi dapat menunjukkan sikap banyak memberikan pengarahan tetapi juga memberikan banyak dukungan terhadap bawahan. Seperti keputusan dan kebijakan yang diambil berdasarkan masukan dari bawahannya, tetapi di bawah kendali pengawasan dan pengarahan untuk menyelesaikan tugas-tugas bawahannya. Bagi banyak bawahan perilaku seperti ini dipandang sebagai perilaku kepemimpinan yang efektif. Menurut Ismail (2010) Para pemimpin secara aktif menerapkan perilaku partisipatif dan demokratik dalam perencanaan dan mengelola fungsi organisasi, dapat menyebabkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai “demokratik” memiliki dampak besar dalam mengilhami dan memotivasi anak buah untuk berbuat lebih dari yang diharapkan. Indikator langsung dari adanya kepemimpinan konsultasi ini terletak pada perilaku pengikutnya yang didasarkan pada persepsi mereka terhadap sang pemimpin. Bawahan yang mempersepsi perilaku kepemimpinan atasannya sebagai perilaku konsultasi akan mampu menunjukkan kepuasan kerja yang lebih baik dalam melakukan tugas-tugasnya.

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa sebagian besar (33,3%) fasilitator yang dipimpin dengan perilaku otokratik yang memiliki motivasi kerja

tinggi berada pada rentangan skor terendah dalam rentangan skor motivasi tinggi. Hal ini dikarenakan perilaku otokratik berbeda dengan perilaku demokratik, dimana perilaku otokratik memberitahu bawahannya apa yang ingin mereka lakukan dan bagaimana mereka harus melakukannya tanpa mendapatkan saran dari salah satu dari mereka sebagai bawahan (Alkahtani, 2011). Perilaku kepemimpinan otokratik bukanlah perilaku kepemimpinan yang diidamkan dan didambakan oleh para bawahan dalam mengelola suatu organisasi karena pentingnya inisiatif manusia sering diabaikan, hal ini menyebabkan fasilitator kurang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan untuk meraih suatu kondisi tertentu sebagai capaian hasil dari pekerjaannya yang akan berdampak terhadap kepuasan kerja fasilitator. Mullins (2005) menyatakan bahwa perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Secara tersirat pendapat ini menyoroti berbagai cara pemimpin memengaruhi bawahannya akan mewarnai perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Bagaimanapun perilaku kepemimpinan seseorang tentunya akan diarahkan untuk kepentingan bersama yaitu kepentingan anggota dan organisasi. Hal ini berarti bahwa perilaku kepemimpinan memegang peran penting dalam membentuk, mempertahankan, dan meningkatkan kepuasan kerja fasilitator di PNPM.

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa analisis variasi dua arah (*Two-way Anova*) bahwa harga F_{hitung} (8.902) pada motivasi kerja memiliki kekuatan pengaruh lebih besar daripada perilaku kepemimpinan (8.584) serta interaksi antar keduanya terhadap kepuasan kerja fasilitator. Hal ini dapat dipahami, mengingat motivasi dapat timbul dari dalam (intrinsik) dan luar diri individu (ekstrinsik). Perilaku kepemimpinan yang diterapkan kepada fasilitator merupakan suatu kondisi lingkungan yang dapat merangsang motivasi ekstrinsik seorang fasilitator. Perilaku kepemimpinan dengan perilaku demokratik merupakan perilaku pemimpin yang lebih menekankan peran serta bawahan dalam hal meminta pendapat dan gagasan untuk menetapkan tujuan dan tugas pekerjaannya (Jong dan Hartog, 2007). Sehingga, ketika seorang fasilitator di pimpin dengan perilaku demokratik, fasilitator akan termotivasi untuk dapat

mengusai tugas yang menjadi tuntutan dalam pekerjaannya. Hal ini yang memungkinkan bahwa perilaku demokratik yang diterapkan kepada fasilitator PNPM dapat merangsang untuk meningkatkan kepuasan kerjanya.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja memberi pengaruh yang signifikan terhadap variasi kepuasan kerja fasilitator PNPM. Ditemukan pula bahwa adanya interaksi antara perilaku kepemimpinan dengan motivasi kerja fasilitator PNPM yang dipimpin dengan menggunakan perilaku demokratik dan memiliki motivasi kerja tinggi memiliki potensi kepuasan kerja yang tinggi. Namun demikian, bagaimanapun terdapat beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Dipahami bahwa tidak tertutup kemungkinan adanya faktor-faktor lain disamping perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja, yang mempengaruhi variasi kepuasan kerja fasilitator PNPM. Misalnya, pada kondisi (lingkungan kerja) yang berbeda, juga terdapat faktor lain yang lebih dominan berpengaruh terhadap variasi kepuasan kerja fasilitator PNPM dibandingkan dengan perilaku kepemimpinan dan motivasi kerja. Hal ini luput dari penelitian ini dan menjadikannya sebagai suatu keterbatasan.
2. Ditinjau dari sisi jumlah cakupan sampel, sangat mungkin dengan cakupan sampel lebih luas, namun penelitian ini tentu akan berbeda pula. Artinya, dengan jumlah responden yang lebih besar ada kemungkinan hasil penelitiannya berbeda. Hal inilah yang menjadikan hasil penelitian ini menjadi terbatas referensinya.

Simpulan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah diuraikan, temuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- (1) Terdapat perbedaan kepuasan kerja antara kelompok fasilitator yang dipimpin dengan perilaku otokratik dan perilaku demokratik. Kepuasan kerja kelompok fasilitator yang dipimpin dengan perilaku otokratik lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok fasilitator yang dipimpin dengan perilaku demokratik.

- (2) Terdapat pengaruh interaksi antara perilaku kepemimpinan dengan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
- (3) Kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi kerja tinggi dan yang dipimpin dengan perilaku otokratik lebih tinggi daripada kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi tinggi dan yang dipimpin dengan perilaku demokratik.
- (4) Kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi kerja rendah dan yang dipimpin dengan perilaku demokratik lebih tinggi daripada kepuasan kerja kelompok fasilitator yang memiliki motivasi rendah dan yang dipimpin dengan perilaku otokratik.

Implikasi

Rata-rata kepuasan kerja fasilitator yang di pimpin dengan perilaku demokratik lebih besar dari pada rata-rata kepuasan kerja fasilitator yang di pimpin dengan perilaku otokratik. Dari hasil analisis data yang dihasilkan dalam penelitian ini telah terbukti bahwa perilaku kepemimpinan demokratik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja fasilitator PNPM di Banten.

Implikasi dari perilaku kepemimpinan demokratik adalah dengan memberikan arahan serta rangsangan gairah kerja kepada fasilitator yang memiliki kemampuan dan perilaku yang sesuai dengan standar dalam menerapkan tugas pokok dan fungsinya kedalam kegiatan. Arahan dan dorongan untuk menciptakan semangat kerja ini merupakan suatu bukti kepemimpinan demokrasi dalam menunjukkan apresiasi terhadap seorang fasilitator yang memiliki kemampuan baik dan sesuai dengan standar.

Kepemimpinan demokrasi ini merupakan hasil penilaian dari kepuasan kerja fasilitator bahwa efektif seorang pemimpin dalam membina hubungan dengan bawahan memberikan hasil penilaian yang merupakan level kompetensi dari setiap fasilitator PNPM. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Dale (2002) bahwa dalam faktor utama perilaku kepemimpinan adalah perhatian dan mencakup perilaku pemimpin yang mengindikasikan persahabatan, saling mempercayai, rasa hormat dan kehangatan; dan faktor kedua adalah memulai

penyusunan suatu konsep yang melibatkan perilaku pemimpin dan mengindikasikan bahwa pemimpin mengorganisasikan dan merancang hubungan antara diri sendiri dan bawahan.

Saran

Berdasarkan implikasi manajerial di atas maka penulis mengemukakan saran-saran sebagai berikut.

Kesatu, selayaknya pemimpin PNPM Provinsi Banten dalam meningkatkan kepuasan kerja fasilitator di lingkungan PNPM Provinsi Banten dapat menerapkan perilaku kepemimpinan dengan perilaku demokratik karena akan meningkatkan kepuasan kerja fasilitator dibandingkan dengan kepemimpinan otokratik. Dengan mengintensifkan dan membentuk kelompok diskusi tentang tugas dan pemecahan masalah dengan melibatkan seluruh fasilitator.

Kedua, sebaiknya pemimpin dapat memberikan peran dan kesempatan kepada fasilitator dalam menyusun perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap tugas yang dikerjakan sesuai dengan kewenangan dalam organisasi. Pemberian peran dan kewenangan seperti itu akan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah disamping memerhatikan kaitan kesulitan tugas dengan imbalan yang dapat mendorong motivasi fasilitator untuk berkarya lebih dari penugasannya, sehingga menimbulkan sikap yang positif dan dapat meningkatkan kepuasan kerja fasilitator terhadap organisasi.

Ketiga, seyogyanya pemimpin PNPM Provinsi Banten memotivasi fasilitator PNPM dengan memberikan kebebasan kerja yang terlebih dahulu di konsultasikan atasan, hal tersebut bertujuan untuk memberikan kepercayaan kepada fasilitator dalam menyelesaikan pekerjaannya ataupun dapat juga dengan beberapa persoalan yang terjadi di lapangan dikonsultasikan dengan atasan sehingga dapat diberikan arahan, solusi serta dorongan semangat agar fasilitator lebih cepat dalam penyelesaian pekerjaannya.

Keempat, selanjutnya dalam meningkatkan kepuasan kerja seorang fasilitator dengan motivasi kerja rendah sebaiknya perilaku demokratis pemimpin dapat memberikan arahan yang bersifat detail tentang tugas-tugas yang harus dilaksanakan secara terprogram, sehingga perilaku demokratis yang diberikan seorang pemimpin akan berdampak untuk peningkatan motivasi fasilitator dalam menyelesaikan tugasnya dan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, perilaku tersebut dilakukan oleh seorang pemimpin agar fasilitator PNPM Provinsi Banten dapat menekuni tugas-tugas dan mencapai tujuannya.

Daftar Pustaka

- Anthony William P, *et al.* (1994). *Human Resources Management*. Orlando: The Dryden Press.
- Cooper Donald, *et al.* (2008). *Business Research Methods*. Singapore: McGraw-Hill.
- Colquit, *et al.* (2008). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Clawson James G. (2009). *Level Three Leadership; Getting Below The Surface*. Singapore: Pearson Prentice Hall..
- Deresky Helen. (2006). *International Management; Managing Across Borders and Cultures*. Australia: Pearson Education.
- Judith Dwyer. (2005). *Communication in Business*. Australia: Pearson Education.
- Yukl Gary. (2006). *Leadership in Organization*. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Gibson James L., *et al.* (2004). *Organization; Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw-Hill.
- Greenberg Jerald. (2008). *Behavior In Organizations*. Singapore: Pearson International Edition.
- Hodget, Richard M., *et al.* (2006). *International Management; Culture, Strategy and Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hughes Richard I., *et al.* (2009). *Leadership; Enchancing the Lesson of Experience*. Singapore: McGraw-Hill.

- Ismail, Azman, *et al.* (2010). Relationship between Leaders and Followers as A Predictor of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *5th National Human Resource Management Conference*.
- Ivancevich John M. *et al.* (2008). *Organizational Behavior and Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Ivancevich John M. (2008). *Human Resources Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- J Gravetter Frederick and Larry B Wallnau. (2004). *Statistics for Behavioral Sciences*. Australia: Thomson Learning Inc.
- J Stone Raymond. (2005). *Human Resources Management*. Australia: John Willey & Son.
- Jones, Gareth R. (2008). *Contemporary Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Jong, P.J de., dan Hartog, D.N.Den. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10, 41-64.
- Luthans, F. (2007). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Kreitner Robert and Kinicki Angelo. (2008). *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- _____. (2008). *Organization Behavior; Key Concept, Skill & Best Practices*. Singapore: McGraw-Hill.
- Mullins Laurier. (2005). *Management and Organization Behavior*. Singapore: Prentice Hall.
- Newstrom John W. (2007). *Organization Behavior; Human Behavior at Work*. Singapore: McGraw-Hill.
- Putrawan, Made. (2008). *Bahan-bahan Kuliah Metodologi Penelitian*. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.
- Pearson Jody, *et al.* (2008). *.Human Communication*. Singapore: McGraw-Hill.
- Robbin Stephen P. dan Judge Timothy A. (2009). *Organizational Behavior*. Singapore: Pearson International.
- Shani A.B., *et al.* (2009). *Behavior In Organizations*. Singapore: McGraw-Hill.
- Stewart, Greg L., *et al.* (1999). *Team Work and Group Dynamics*. New York: John Willey and Sons.

- Shane Mc and Von Glinow. (2009). *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Schermerchorn Hunt Osborn. (2005). *Organizational Behavior*. Singapore: John Willey & Sons.
- Thomson Leigh I. (2008). *Making the Team*. Singapore: Pearson International.
- Porter, Michael. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. Singapore: Prentice Hall.
- Quick Campbell James and Debra L.Nelson. (2009). *Principles of Organizational Behavior; Realities and Challenges*. Oklahoma: International Student Edition.
- Wageman Ruth, *et al.* (2008). *Senior Leadership Teams*. English: Harvard Business School Press.

