

RINGKASAN

Menurut teori jalur-tujuan, perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh para bawahan sejauh dipandang sebagai suatu sumber kepuasan yang segera atau sebagai suatu sarana bagi kepuasan masa depan. Gaya kepemimpinan bersifat motivasional sejauh itu (1) membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif, dan (2) memberikan latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif. Teori jalur-tujuan mengemukakan bahwa terdapat dua variabel moderator yang melunakkan atau menghubungkan antara perilaku kepemimpinan dengan hasil (Robbins, 1996:17), salah satunya yaitu variabel yang merupakan bagian dari karakteristik pribadi bawahan. Karakteristik pribadi dari bawahan menentukan bagaimana lingkungan dan gaya kepemimpinan itu ditafsirkan. Jadi teori ini mengusulkan bahwa gaya kepemimpinan akan tidak efektif bila berlebih karena sama dengan sumber-sumber struktur lingkungan atau tidak sebangun dengan karakteristik bawahan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan tingkat kepuasan kerja pada bawahan dengan *locus of control* internal terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dengan bukan partisipatif. Selain itu penelitian ini juga menganalisis perbedaan tingkat kepuasan kerja pada bawahan dengan *locus of control* eksternal terhadap gaya kepemimpinan direktif dengan bukan direktif pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Perak di Surabaya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka sampel dibagi menjadi dua berdasarkan karakteristiknya, yaitu internal dan eksternal. Gaya kepemimpinan juga dibagi menjadi empat, yaitu partisipatif, direktif, delegatif, dan *selling* berdasarkan persepsi sampel. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 65 yang merupakan pegawai pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Perak di Surabaya. Alat analisis yang digunakan adalah Mann-Whitney U Test di mana uji ini digunakan untuk melihat perbedaan dua sampel bebas atau tidak berhubungan.

Berdasarkan pengelompokan yang telah dilakukan, terdapat 41 sampel berkarakteristik internal dan 24 sampel berkarakteristik eksternal. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan dapat diketahui bahwa sampel yang mempersepsikan gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebanyak 13, gaya kepemimpinan *selling* 20, gaya kepemimpinan delegatif 18, dan gaya kepemimpinan direktif adalah sebanyak 14 orang. Dengan uji *crostabs* dapat diketahui bahwa bawahan dengan *locus of control* internal cenderung masih muda, yaitu berusia sekitar 20-29 tahun dengan masa kerja yang masih pendek, bergolongan tinggi serta berpendidikan tinggi pula, sebaliknya, bawahan dengan *locus of control* eksternal cenderung berusia lebih tua dengan masa kerja lebih lama, sebagian besar bergolongan dan berpendidikan rendah.

Berdasarkan hasil uji beda Mann-Whitney U test ditemukan bahwa terdapat perbedaan tingkat kepuasan baik pada bawahan dengan dengan bukan partisipatif maupun direktif dengan bukan direktif pada Kantor Pelayanan Bea dan

Cukai Tipe A Tanjung Perak di Surabaya, hal ini dibuktikan dengan nilai *asympt. Sig. (2-tailed)* probabilitas di bawah $\alpha = 0.05$. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pada bawahan dengan *locus of control* internal, mempunyai rata-rata kepuasan kerja tertinggi atas sikap pemimpin yang memberikan kesempatan untuk mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaan, sedangkan untuk bawahan dengan *locus of control* eksternal, mereka mempunyai rata-rata kepuasan tertinggi pada indikator kepuasan mengenai kemampuan pengawasan yang dilakukan pemimpin.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, partisipatif, direktif, delegatif dan selling, *locus of control*.

SUMMARY

According to *path-goal theory*, behavioral of a good leader is acceptable by all subordinate that is seen as source of satisfaction or as a medium for future satisfaction. Leadership style have the character of motivational as far as that (1) making subordinate need satisfaction based on effective performance, and (2) giving practice (coaching), tuition, support and rewards which need for the effective performance. *Path-goal* theory proposes that there were two variable of moderator mellowing between leadership's behavior with result (Robbins, 1996:17), one of them was variable that representing subordinate's personal characteristic. Personal characteristic from subordinate determine how environment and leadership style was interpreted. This theory suggests that style of leadership would not be effective if excessive because it's equal to source of environmental structure or didn't match with subordinate characteristic.

This research aimed to analyse whether there was a difference of satisfaction at subordinate with internal' locus of control between participating leadership style with non participating. Others, this research also analyse difference satisfaction at subordinate with external's locus of control between directing leadership styles with non directing at Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.

Hence, samples clustered by his characteristic, that were internal and external. Leadership style also clustered in four styles, which were participating, directing, delegating, and selling. Sample used in this research as much 67 subordinate of Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Perak di Surabaya. Analyzed tool used in this research is Mann-Whitney U Test that used to analyze the difference two samples.

According to cluster that made, there were 41 samples having internal characteristic and 26 samples have external characteristic. Meanwhile, samples that perceive participating leadership style were as much 15, 20's leadership selling style, 18's leadership delegating style, and the directing leadership style were as much 14 people. Crosstabs's test showed that subordinate with internal's locus of control tend to have younger age, between 20-29 year with shorter tenure, higher education and positions, on the contrary, subordinate external's locus of control tend to have older age with longer tenure, mostly have lower education and positions.

Based Mann-Whitney U test, we found that there were difference of satisfaction at subordinate with internal's locus of control as well as external's between participating leadership style with non participating and also directing with non directing at Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya, that is proved by value asymp. Sig. (2-tailed) probability under $\alpha = 0.05$.

Result also indicate that subordinate with internal's locus of control, have highest mean value of job satisfaction for indicator that indicate leader's attitude that giving opportunity to overcome problem which emerge in work, while for the subordinate with external's locus of control, they have highest mean value of job satisfaction at indicator about observation's ability that conducted by leader.

Keyword : leadership style, participating, directing, suporting and selling, locus of control.

ABSTRAK

Pemimpin harus dapat memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi secara baik dengan karyawannya. Di samping itu seorang pemimpin juga harus memiliki perilaku atau gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi serta bersifat fleksibel dalam arti dapat menyesuaikan dengan kepribadian bawahan dan lingkungan kerjanya.

Penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan karakteristik bawahan memungkinkan timbulnya ketidakpuasan pada diri bawahan yang hal ini akan berdampak buruk pada kinerja bawahan sendiri. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahan akan semakin mendorong bawahan untuk menyukai pekerjaannya sehingga terjadi kepuasan yang berdampak positif terhadap kinerja bawahan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan tingkat kepuasan kerja pada bawahan dengan *locus of control* internal terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dengan bukan partisipatif. Selain itu penelitian ini juga menganalisis perbedaan tingkat kepuasan kerja pada bawahan dengan *locus of control* eksternal terhadap gaya kepemimpinan direktif dengan bukan direktif pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Perak di Surabaya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka sampel dibagi menjadi dua berdasarkan karakteristiknya, yaitu internal dan eksternal. Gaya kepemimpinan juga dibagi menjadi empat, yaitu partisipatif, direktif, delegatif, dan *selling* berdasarkan persepsi sampel. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 65 yang merupakan pegawai pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Perak di Surabaya. Alat analisis yang digunakan adalah Mann-Whitney U Test di mana uji ini digunakan untuk melihat perbedaan dua sampel bebas atau tidak berhubungan.

Berdasarkan pengelompokan yang telah dilakukan, terdapat 41 sampel berkarakteristik internal dan 24 sampel berkarakteristik eksternal. Sedangkan untuk gaya kepemimpinan dapat diketahui bahwa sampel yang mempersepsikan gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebanyak 13, gaya kepemimpinan *selling* 20, gaya kepemimpinan delegatif 18, dan gaya kepemimpinan direktif adalah sebanyak 14 orang.

Berdasarkan hasil uji beda Mann-Whitney U test ditemukan bahwa terdapat perbedaan tingkat kepuasan baik pada bawahan dengan *locus of control* internal maupun terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dengan bukan partisipatif maupun direktif dengan bukan direktif pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Perak di Surabaya, hal ini dibuktikan dengan nilai *asympt. Sig. (2-tailed)* probabilitas di bawah $\alpha = 0.05$.

ABSTRACT

Leaders have to motivate, influencing, instructing, and communicating well with his employees. Despitefully a leader also has to own leadership style or behavior which is adapted by an organizational condition and situation and flexible so he can correspond to his job environment and subordinate personality.

Applying leadership style that is not suitable with subordinate characteristic enable to increase subordinate's dissatisfaction that would have negative affect at subordinate performance. On the other hand, leadership style matching with the subordinate characteristic would progressively push subordinate to take a fancy to his work that positively affect on subordinate satisfaction and performance.

This research aimed to analyse whether there was a difference of satisfaction at subordinate with internal locus of control between participating leadership style with non participating. Others, this research also analyse difference satisfaction at subordinate with external's locus of control between directing leadership styles with non directing at Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya.

Hence, samples clustered by his characteristic, that were internal and external. Leadership style also clustered in four styles, which were participating, directing, delegating, and selling. Sample used in this research as much 67 subordinate of Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Perak di Surabaya. Analyzed tool used in this research was Mann-Whitney U Test that used to analyze the difference two samples.

According to locus of control, there were 41 samples have internal characteristic and 24 samples have] external characteristic. Meanwhile, samples that perceive participating leadership style were as much 13, 20's leadership selling style, 18's leadership delegating style, and the directing leadership style were as much 14 people.

Based on Mann-Whitney U test, this research find that there is difference of subordinate's satisfaction with internal's locus of control as well as external's between participating leadership style with non participating and also directing with none directing at Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A Khusus Tanjung Perak Surabaya, that is proved by value asymp. Sig. (2-tailed) probability under $\alpha = 0.05$.