

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)

Devy Krisnaningsih
Fakultas Ekonomi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Jember

ABSTRACT

The function of this research is to determine the effect of leadership style, employee motivation and organizational climate on employee job satisfaction. The object of this research is PT. Mangli Djaya Raya Bangsalsari Jember which has 150 employees in production, but in this research only used 60 sample of employees. The sampling technique is used incidental sampling which who happened meet the employees for a sampled. Data collection techniques is using questionnaires, interviews and observations and literature as well as data analysis tools using multiple linear regression. Based on the analysis of research partially, leadership style significantly influence the employee satisfaction with a beta coefficient 7,611 and sig 0,000. While partially employee motivation significantly influence the employee satisfaction with a beta coefficient 3,944 and sig 0,000. And partially organizational climate signifantly influence the employee satisfaction with a beta coefficient 3,435 and sig 0,001 and simultaneously leadership style, employee motivation and organizational climate significantly influence employee satisfaction with a beta coefficient 67,541 and sig 0,000 as well as the most dominant variable influence is leadership style with coefficient 7,611.

Keywords: *leadership style, employee motivation, organizational climate and employee job satisfaction*

PENDAHULUAN

Era globalisasi telah bergulir, dominasi teknologi informasi sebagai infrastruktur menjadi sahabat bagi para pelaku bisnis. Ekonomi akan lebih berbasis pada pengetahuan. Aset ekonomi tidak lagi bersifat fisik seperti gedung, mesin atau properti lainnya, tetapi bersifat mental intelektual, seperti persepsi pasar, hubungan, citra perusahaan, citra merk, hak paten, kredibilitas, visi dan pengetahuan khusus. Organisasi saat ini mengalami kelangkaan sumber daya yang berkualitas dan persaingan yang terus meningkat. Efektivitas organisasi tidak terlepas dari efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi yang berkembang memerlukan sumber daya manusia yang bisa dikembangkan pula (Robbins, 2006).

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Sumber daya manusia harus menjadi manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang secara maksimal. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi, yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. SDM secara tidak langsung dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas perusahaan. Hal tersebut yang membuat perusahaan sadar betul akan nilai

investasi karyawan sebagai suatu SDM. Dimana saat ini, mengumpulkan tenaga kerja yang baik semakin sulit didapatkan, terlebih lagi dalam mempertahankan yang sudah ada. Oleh sebab itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang diperlukan pada saat ini adalah sumber daya manusia yang mampu menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan (Luthans, 2006).

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan besar dalam memenuhi kelancaran di bidang organisasi. Organisasi perlu sumber daya manusia guna mengembangkan usahanya. Pengelolaan sumber daya manusia ini dipengaruhi oleh banyak hal, selain kualitas sumber daya manusia, sistem yang ada dalam organisasi, prosedur kerja, keterlibatan atau partisipasi merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh bagi efektivitas organisasi (Robbins, 2006).

Dewasa ini perkembangan teknologi maju dengan semakin pesat. Maka dari itu perlu dituntut untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pengembangan sumber daya manusia merupakan cara utama untuk meningkatkan

kompetensi global (Gibson, Chevish dan Donelly, 2001).

Seiring dengan perkembangan zaman, perusahaan-perusahaan pun terus membenahi diri mempersiapkan segala konsekuensi yang mungkin terjadi. Salah satunya dengan menciptakan iklim organisasi yang baik, adanya gaya kepemimpinan yang baik yang akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerja dari karyawan guna memberikan kepuasan kerja karyawan itu sendiri (Church, 2005). Atasan harus dapat memimpin dengan kontrol yang cermat, baik, disiplin, dan tegas dalam pengambilan keputusan, karena seorang pemimpin harus menjadi pemimpin yang baik untuk para karyawannya. Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan itu bukanlah merupakan hal yang mudah, sebab pemimpin harus memahami perilaku bawahan yang berbeda-beda (Ghozali, 2006). Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dikatakan bahwa sukses atau tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas pimpinan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhan pada keterampilan dan kemauan pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Marzuki, 2002).

Motivasi kerja sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, ketekunan, dan perasaan puas pada individu dalam usaha mencapai tujuan (Robbins, 2006). Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja karyawan antara lain Radig (2008), Soegiri (2004) dan Antoni (2006). Pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Perhatian yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu

pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi yang tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya (Mangkunegara, 2005).

Iklim organisasi yang kondusif menjadi prasyarat peningkatan kinerja karyawan secara maksimal. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan kebutuhannya (Reichers dan Schneider, 2010). Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan persepsi anggota dengan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan, maka akan tercipta kinerja dan motivasi kerja yang menurun, dan dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim organisasi antara lain adanya kesempatan untuk promosi sesuai dengan prestasinya serta adanya suatu penghargaan dan kekompakan dalam bekerja. Apabila ingin membahas iklim organisasi, sebenarnya berbicara mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dianggap mempengaruhi tingkah laku individu kemudian. Dengan demikian maka, iklim dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya, jadi bukanlah yang sebenarnya akan tetapi merupakan persepsi dan pengamatan karyawan terhadap situasi organisasi dalam periode tertentu. Adanya iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Steers, 2005).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasa sangatlah penting dan perlu diperhatikan oleh setiap organisasi, karena manusia merupakan faktor dan pemeran utama dalam proses kerja terlepas dari pekerjaan itu sarat teknologi atau tidak. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2001). Seorang karyawan akan dapat bekerja dengan lebih baik dan prestasi mereka akan meningkat pada saat mereka puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins, 2006). Faktor penyebab kepuasan kerja karyawan adalah Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory* atau *Motivation-Hygiene Theory*) yang diperkenalkan

oleh seorang ahli psikologi, Herzberg (1964). Menurut Herzberg, terdapat beberapa faktor yang mendorong kepuasan kerja karyawan, yakni pencapaian prestasi kerja (*achievement*), penghargaan (*recognition*), kecocokan dengan pekerjaan (*work itself*), tingkat tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pertumbuhan dan pembelajaran (*growth*).

Ketidakpuasan karyawan dapat terjadi apabila pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang diperoleh dari perusahaan. Herzberg juga mengidentifikasi beberapa faktor yang memicu ketidakpuasan dalam pekerjaan, yakni: pengawasan atasan langsung (*supervision*), kebijakan perusahaan (*company policy*), hubungan dengan atasan langsung (*relationship with supervisor*), lingkungan kerja (*working conditions*), upah (*salary*), hubungan dengan rekan kerja (*relationship with peers*), kehidupan pribadi (*personal life*), hubungan dengan bawahan (*relationship with subordinates*), status pekerjaan (*status*), jaminan kelangsungan pekerjaan (*job security*). Ketidakpuasan para karyawan ini menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Misalnya, adanya aksi mogok kerja, kemangkiran karyawan meningkat, turunnya kinerja karyawan, dan lain-lain (Robbins, 2001). Pada akhirnya akan menurunkan kinerja perusahaan itu sendiri. Maka, para pemimpin sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan para karyawan dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat karyawan puas dan meningkatkan kinerjanya, berikut semua konsekuensinya, termasuk apa dan berapa bonus yang akan mereka terima jika target atau tujuan kerjanya tercapai. Sehingga para karyawan tidak melakukan hal-hal yang tidak sepatasnya dikerjakan. Kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan dapat dilihat dari banyaknya jumlah absensi dan jumlah karyawan yang terjadi di perusahaan tersebut (Robbins, 2001). Dapat dilihat dari tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Absensi Karyawan PT. Mangli Djaya Raya Jember

No	Bulan	Periode	Jumlah Karyawan	Jumlah Absensi	Persentase
1	Oktober	13 Okt – 22 Okt	150	16	10,7 %
2	November	23 Okt – 1 Nov	150	20	13,3 %
3	2015	2 Nov – 11 Nov	150	7	4,7 %

4		12 Nov – 21 Nov	150	13	8,7 %
5	November	22 Nov – 1 Des	150	29	19,3 %
6	-	2 Des – 11 Des	150	8	5,3 %
7	Desember	12 Des – 21 Des	150	25	16,7 %
8	2015	22 Des – 31 Des	150	8	5,3 %

Sumber: PT. Mangli Djaya Raya Gudang Bangsalsari

Dari tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan pada tahun 2015 adalah sebanyak 150 karyawan. Hal ini mengindikasikan tingkat absensi karyawan tertinggi terjadi pada bulan 22 November sampai 1 Desember yaitu sebanyak 29 karyawan atau 19,3 %.

Berdasarkan skala penilaian karyawan, standar kerja yang ditetapkan perusahaan PT.Mangli Djaya Raya menginginkan kinerja karyawan tinggi, namun kenyataannya pada tahun 2015 mengalami gejala penurunan. Pada tahun 2015 banyak karyawan yang tingkat kinerjanya menurun, walaupun bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan, namun terjadi gejala penurunan kineja karyawan di banding tahun sebelumnya, hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2 : Perbandingan Produksi Per Periode 1 kelompok Kerja Dalam Unit Kerja Isoltasi Sebelum Fermentasi di PT. Mangli Djaya Raya

Target Karyawan	Rata-Rata Jumlah Produksi Tahun 2014	Rata-Rata Jumlah Produksi Tahun 2015
80 kg	84 kg	82 kg
80 kg	85 kg	87 kg
80 kg	84 kg	86 kg

	11 Nov			
4	12 Nov - 21 Nov	80 kg	85 kg	82 kg
5	22 Nov - 1 Des	80 kg	87 kg	86 kg
6	2 Des - 11 Des	80 kg	88 kg	85 kg
7	12 Des - 21 Des	80 kg	87 kg	85 kg
8	22 Des - 31 Des	80 kg	84 kg	83 kg

Sumber : PT. Mangli Djaya Raya Gudang Bangsalsari

Dari tabel 1.2 diketahui dalam 1 unit kelompok kerja terdiri dari 10 karyawan, jumlah target kerja per-10 hari adalah 8 kg x 10 hari = 80 kg per karyawan, secara keseluruhan terdapat gejala penurunan jumlah produksi unit kerja isolasi sebelum fermentasi, hanya pada periode 23 Oktober sampai 1 November jumlah produksi sebanyak 85 kg pada tahun 2014, dan 87 kg pada tahun 2015. Periode 2 November sampai 11 November jumlah produksi sebanyak 84 kg pada tahun 2014, dan 86 kg pada tahun 2015 yang mengalami peningkatan.

Periode 13 Oktober sampai 22 Oktober jumlah produksi sebanyak 84 kg pada tahun 2014 dan 82 kg pada tahun 2015, 12 November sampai 21 November jumlah produksi sebanyak 85 kg pada tahun 2014 dan 82 kg pada tahun 2015, 22 November sampai 1 Desember jumlah produksi sebanyak 87 kg pada tahun 2014 dan 86 kg pada tahun 2015, 2 Desember sampai 11 Desember jumlah produksi sebanyak 88 kg pada tahun 2014 dan 85 kg pada tahun 2015, 12 Desember sampai 21 Desember jumlah produksi sebanyak 87 kg pada tahun 2014 dan 85 kg pada tahun 2015, 22 Desember sampai 31 Desember jumlah produksi sebanyak 84 kg pada tahun 2014 dan 83 kg pada tahun 2015 walaupun melebihi target kerja namun terjadi penurunan.

Secara umum karyawan PT. MDR memiliki pandangan yang positif terhadap sistem dan pelaksanaan manajemen secara keseluruhan dan secara khusus manajemen SDM perusahaan.

Berdasarkan uraian fenomena pada tabel 1.1, tabel 1.2 tersebut maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim

Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Mangli Djaya Raya Jember).

PT. Mangli Djaya Raya Jember (MDR) adalah salah satu dari beberapa industri tembakau yang tersebar di seluruh Indonesia. Perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengeringan tembakau (*redrying*) ini juga menawarkan uji laboratorium untuk analisa nikotin, *sugar, chloride, moisture*, dan *partikel size distribution* dengan harga yang bersahabat. PT. Mangli Djaya Raya juga berkomitmen untuk menjaga kelestarian kekayaan tembakau yang dikenalkan sejak pemerintahan kolonial Hindia Belanda terdahulu. *Branch office* PT. Mangli Djaya Raya Jember beralamat di Jl. Mayjen D.I Panjaitan No. 99, Petung, Bangsalsari, Jember, Jawa Timur.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja?

LANDASAN TEORI

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 2012). Marzuki (2002) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba menciptakan kepuasan bawahannya.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan

orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai tujuan tertentu (Tampubolon, 2007).

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Tipe Kepemimpinan Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bahwa sebagai alat semata – mata
- d. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
- e. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan *punishment*

2. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat:

- a. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering digunakannya
- b. Dalam menggerakkan bawahannya sering bergantung pada pangkat dan jabatan
- c. Senang kepada formalitas yang berlebih – lebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahannya
- e. Tipe kepemimpinan paternalistik
- f. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- g. Bersikap terlalu melindungi
- h. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- i. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- j. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- k. Sering bersikap mau tahu

3. Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Harus diakui bahwa keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan. Akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

4. Tipe Kepemimpinan Demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- a. Ia senang menerima saran, pendapat bahkan kritikan dari bawahan
- b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan
- c. Selalu berusaha agar lebih sukses
- d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi.

Sedangkan Robbins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku – perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi, Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami oleh orang lain.
- b. Rasio personal, Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat kedalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan, Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional, Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin – pemimpin tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen, Kontak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan,

- menjanjikan imbalan atas kinerja yang baik, mengakui pencapaian
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif), Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan
 - c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif), Mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi
 - d. *Laissez Fair*, Melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional
- Gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal – hal dan kebutuhan pengembangan dari masing–masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan–persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara–cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:
- a. Kharisma, Memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan
 - b. Inspirasi, Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana
 - c. Stimulasi intelektual, Mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati – hati
 - d. Pertimbangan individual, Memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati
4. Gaya Kepemimpinan Visioner
- Kepemimpinan menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Fungsi Kepemimpinan

Mintzberg (Luthans, 2005) dalam Alimuddin (2002) berdasarkan studi observasi yang ia lakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer:

1. Fungsi Interpersonal

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu:

 - a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan
 - b. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi
 - c. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya
2. Fungsi Informasional

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada 3 pemimpin disini, antara lain:

 - a. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar
 - b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya
 - c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar
3. Fungsi Pembuat Keputusan

Ada 4 fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan, yaitu:

 - a. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya yang diperlukan, oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif
 - b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi
 - c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup

uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi

- d. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya.

Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2004) menyatakan “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerja untuk menciptakan kepuasan kerjanya yang maksimal”.

Menurut Siagian dalam (Sutrisno, 2011) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motivasi itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap, dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi. Motivasi dapat juga diartikan sebagai faktor pendorong untuk bertindak dengan cara tertentu, yang dirumuskan bahwa pekerjaan yang dilakukan seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

Perbedaan yang sering terjadi antara karyawan dalam bekerja bisa didorong keinginan atau adanya motivasi tertentu. Keadaan seperti inilah menurut para manajer untuk dapat memainkan peran, bagaimana dapat menciptakan, merangsang kelompok karyawan yang berlainan guna menciptakan kepuasan kerja dalam diri karyawan secara maksimal. Keanekaragaman tingkah laku

karyawan ini banyak berhubungan erat kebutuhan dan tujuan. Menurut Hasibuan dalam (Sutrisno, 2011) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Selanjutnya menurut Anoraga (2004) motivasi merupakan hal atau sesuatu yang mendorong seseorang berbuat sesuatu. Motivasi suatu individu dapat timbul dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) dan dapat timbul dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Dan keduanya mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan prestasi kerja.

Motivasi merupakan sebuah karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, termasuk didalamnya faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan menopang perilaku manusia pada sebuah arah tertentu yang dilakukan (Stoner, 2005). Menurut Stoner, ada asumsi dasar untuk memotivasi seorang karyawan, yaitu:

1. Motivasi secara umum diasumsikan sebagai hal yang baik
2. Motivasi merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan
3. Manajer dan peneliti mengasumsikan bahwa motivasi ada dalam jangka pendek dan perlu pengisian yang periodik
4. Motivasi merupakan alat bagi manajer untuk mengatur hubungan kerja dalam organisasi

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow dalam (Greenberg dan Baron, 2007) mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Psychological*)
Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, dan pakaian yang harus dipenuhi seseorang dalam upayanya mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja itu akan mendapatkan imbalan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya tersebut.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety*)
Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha

memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan.

3. Kebutuhan Hubungan Sosial (*Affiliation*)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dan berdampingan dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat, karena memang orang lain yang dapat memenuhinya dan diri sendiri, kebutuhan sosial meliputi:

- a. Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain
- b. Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain
- c. Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan
- d. Kebutuhan untuk berpartisipasi
- e. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem*)

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan *prestise* diri dari lingkungannya. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga. Dengan simbol itu maka seseorang akan merasa bahwa statusnya meningkat, dan dirinya merasa disegani dan dihormati oleh orang lain.

4. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, melainkan atas kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing-masing. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara, seperti ikut diskusi, lokakarya yang sebenarnya, keikutsertaannya itu berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa seseorang ingin mengembangkan kapasitas prestasinya secara optimal.

Secara umum teori motivasi dapat dibagi dalam dua kategori: teori isi (*content theory*) dan teori proses (*process theory*). Teori isi berhubungan dengan apa yang ada dalam diri seseorang atau lingkungan yang memberikan energy dan merumuskan perilaku seseorang, dengan kata lain motivasi atau kebutuhan apa yang memberikan energy orang dalam perilakunya. Teori proses menawarkan alternatif yang lebih dinamis yang berusaha memberikan pengertian tentang proses kognitif dan pikiran yang ada dalam diri individu yang bertindak mempengaruhi perilaku mereka (Schemercon, 2004).

Terdapat dua teori motivasi yang cukup terkenal dalam kategori teori proses, yaitu teori keadilan (*equity theory*) dan teori penghargaan

(*expectancy theory*). Dalam teori keadilan, orang akan membandingkan upah dan juga input mereka untuk orang lain, kemudian mereka termotivasi untuk berperilaku tertentu untuk menyesuaikan ketidakadilan yang dipersepsikan. Perasaan ketidakadilan akan mendorong pada pengharapan berargumentasi bahwa motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu yang berhubungan dengan hubungan usaha-kerja, hubungan kerja-hasil, persepsi pentingnya berbagai macam hasil pekerjaan dan perasaan puas yang tercipta dalam diri para pekerja.

Kenapa motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap karyawannya, menurut Hasibuan (2007):

1. Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para karyawannya untuk dikerjakan dengan baik.
2. Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
3. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
4. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya. Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri (internal) dan dari luar (eksternal) lingkungannya. Rangsangan (materiil & non materiil) ini akan menciptakan "motif dan motivasi" yang mendorong orang bekerja (beraktivitas) untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya.

Tujuan Pemberian Motivasi menurut Hasibuan (2007) adalah:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku dan lain sebagainya

Penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui bagaimana cara memotivasi karyawannya. Feinberg (2000) menjabarkan beberapa tindakan yang tidak memotivasi orang lain:

1. Meremehkan bawahan, Tindakan ini bisa membunuh rasa percaya diri dan inisiatif karyawan.
2. Mengkritik karyawan di depan karyawan lain, Tindakan ini pun bisa merusak hubungan yang sudah terbina dengan baik.
3. Memberi perhatian setengah-setengah atau tidak memperhatikan karyawan, kalau seorang pemimpin tidak memperdulikan karyawannya, maka rasa percaya dirinya akan luntur.
4. Memperhatikan diri sendiri, Pemimpin yang seperti ini dianggap egois dan hanya memanipulasi karyawan untuk kepentingannya sendiri.
5. Menganak emaskan seorang karyawan, Tindakan ini sebaiknya juga tidak dilakukan, karena bisa merusak moral karyawan lain.
6. Tidak mendorong karyawan untuk berkembang, Kalau karyawan merasa bahwa pimpinan juga ikut berjuang bersama, mereka akan sangat termotivasi. Informasikan kesempatan yang ada dan jangan pernah mengekang minat para karyawan.
7. Tidak memperdulikan hal-hal kecil, Apa yang nampaknya kecil bagi anda, mungkin saja sangat penting untuk karyawan.
8. Merendahkan karyawan yang kurang terampil, Seorang pemimpin memang wajib menolerir ketidakmampuan karyawannya, namun harus hati - hati dalam menangani permasalahan yang ditimbulkan agar tidak sampai memermalukan karyawannya.
9. Ragu-ragu dalam mengambil keputusan, Atasan yang ragu-ragu mengakibatkan kebimbangan diseluruh organisasi.

Manfaat Motivasi Kerja

Menurut Gomes (2003) manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standart yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya dan akan merasa puas. Orang pun akan merasa dihargai atau diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga

orang tersebut akan bekerja. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang ditetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Gomes (2003) telah mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi 2 faktor. Dua faktor tersebut dinamakan faktor pemuas (*Motivation Factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)
2. Pengakuan orang lain (*recognition*)
3. Tanggung jawab (*responsibility*)
4. Peluang untuk maju (*advancement*)
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
6. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pegawai sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang didiskualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik, meliputi:

1. Kompensasi
2. Keamanan dan keselamatan kerja
3. Kondisi kerja
4. Status Prosedur perusahaan

Iklim Organisasi

Menurut Basir (2007), menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk menciptakan kepuasan kerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan diharapkan, maka akan memungkinkan

terciptanya ketidakpuasan dalam bekerja, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan ini akan semakin menumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan disekitarnya sehingga anggota seringkali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Menurut Campbell (2006) iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan Lafolette (2005) menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang satu dengan yang lainnya. Iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki suatu lingkungan organisasi.

Iklim organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi (Reichers & Schneider, 2010). Individu-individu menganggap atribut-atribut organisasional sebagai pengakuan terhadap keberadaan mereka. Penilaian atribut-atribut organisasional pada level individu disebut sebagai iklim psikologikal (*psychological climate*). Ketika penilaian ini dirasakan dan diterima oleh sebgaiian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai iklim organisasional (*organizational climate*) Reichers dan Schneider (2010).

Menurut peneltian Litwin dan Stringer seperti yang dikutip oleh Vardi (2001) menunjukkan bahwa iklim yang otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan serta sebagian perilaku karyawan ditentukan oleh peraturan atau prosedur standar, tetapi juga menghasilkan sedikit sekali kepuasan kerja dan kreatifitas serta sikap terhadap kelompok menjadi negatif. Iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara nilai, norma, sikap, perilaku, dan perasaan dari anggota organisasi.

Razali (2007) dalam Ong (2007) melihat iklim organisasi sebagai sebuah hasil dari tingkah laku anggota-anggota organisasi. Iklim organisasi secara relatif merupakan kualitas lingkungan internal dari organisasi yang dipertahankan dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, meliputi:

1. Hasil dari perilaku dan kebijakan anggota organisasi tersebut dengan organisasi lain
2. Sesuatu yang dirasakan dan diterima oleh anggota organisasi lain
3. Dijadikan sebagai dasar dalam menafsirkan sesuatu
4. Bertindak sebagai sumber tekanan untuk aktivitas yang sebenarnya

Sedangkan Ghozali (2005) dalam Ong (2007) mendefinisikan iklim sebagai kumpulan dari sikap dan keyakinan yang berhubungan dengan organisasi yang dirasakan dan secara kolektif dilaksanakan oleh anggota organisasi secara keseluruhan. William (2006) dalam Ong (2007) menyebutkan iklim organisasi sebagai lingkungan yang “disukai dan tidak disukai” oleh orang-orang dalam organisasi.

Ferdinand (2011) menjelaskan 6 indikator dalam iklim organisasi sebagai berikut:

1. *Comfornity*
Menunjukkan derajat perasaan pekerja dengan adanya banyak peraturan, prosedur, kebijakan dan praktek yang harus mereka taati dengan cara mereka sendiri yang mereka anggap tepat.
2. *Responsibility*
Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya dahulu kepada atasan.
3. *Standart*
Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa organisasi menetapkan tujuan yang menentang dan mengajukan keterikatan pada tujuan itu kepada mereka.
4. *Reward*
Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dihargai dan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang baik daripada mereka diabaikan, dikritik atau dihukum jika sesuatu dilaksanakan secara salah.
5. *Clarity*
Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa sesuatu diorganisir dengan baik dan tujuan dirumuskan secara jelas daripada keadaan yang tidak teratur atau kacau.
6. *Team Spirit*
Menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja.

Keenam dimensi tersebut berinteraksi satu dengan lainnya membentuk iklim secara keseluruhan. Hasil pengukuran dengan menggunakan keenam dimensi ini dapat

menunjukkan suatu dimensi dalam organisasi yang memerlukan perhatian atau perubahan.

Indikator-indikator Iklim Organisasi

Untuk mengukur iklim organisasi, terdapat 9 (sembilan) indikator yang berpengaruh terhadap iklim organisasi adalah sebagai berikut:

1. Struktur (*structure*)

Pegawai dalam melaksanakan tugas bertumpu pada aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi.

1. Tanggung jawab (*responsibility*)

Dalam hal ini menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan masalah tanpa harus bertanya kepada atasan.

2. Penghargaan (*reward*)

Dalam hal ini menunjukkan derajat para pegawai bahwa mereka dihargai dan mendapat imbalan atas pekerjaan yang baik daripada mereka diabaikan, dikritik atau dihukum jika sesuatu yang dikerjakan salah (Ferdinand, 2011).

3. Resiko (*risk*)

Adanya kemungkinan-kemungkinan ataupun resiko dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai. Karena semua pekerjaan berdasarkan kebijakan pimpinan organisasi dan besar kecilnya resiko yang akan terjadi akibat penerapan kebijakan tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai (Ferdinand, 2011).

4. Kehangatan atau keramahan

Semakin pegawai mendapatkan perlakuan dan perhatian yang baik dari pimpinan pada saat melaksanakan pekerjaannya, maka pegawai merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman. Sehingga pegawai akan merasa untuk mengoptimalkan kinerjanya.

5. Dukungan (*support*)

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk jauh lebih baik.

6. Standart

Kualitas merupakan tantangan bagi semua pegawai untuk melaksanakannya. Dengan menetapkan standar tersebut kinerja pegawai akan dapat menyesuaikan dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi.

7. Konflik (*conflict*)

Persaingan antar pegawai dalam satu organisasi dalam rangka mencari kemenangan atau keuntungan masing-masing dapat menimbulkan konflik internal, sehingga akan

merugikan organisasi karena prestasi yang diraih oleh pegawai tidak maksimal. Konflik ini menimbulkan tekanan-tekanan dalam organisasi dan menimbulkan rasa tidak aman, tidak nyaman dan rasa cemas pada sebagian anggotanya.

8. Inovasi (*innovation*)

Inovasi yang dilakukan oleh elemen organisasi (pimpinan atau staff) memberikan nuansa yang dinamis (tidak monoton) didalam lingkungan organisasi. Inovasi ini akan memacu semangat pegawai untuk berkarya dan mengapresiasi hasil karya orang lain sehingga timbul kebanggaan dan mengurangi kejenuhan atau kebosanan terhadap pekerjaan.

Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Handoko (2000) kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini Nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Selain itu kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai sebuah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner, 2005).

Sedangkan Hasibuan (2001) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja adalah perilaku individu terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung efektif dari pada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja (Robbins, 2006).

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon yang menggambarkan perasaan dari individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah kombinasi dari kepuasan kognitif dan efektif individu dalam perusahaan. Kepuasan afektif didapatkan dari seluruh penilaian emosional yang positif dari pekerjaan karyawan. Kepuasan afektif ini difokuskan pada suasana hati mereka saat bekerja. Perasaan positif atau suasana hati yang positif mengindikasikan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja kognitif adalah kepuasan yang didapatkan dari penilaian logis dan rasional terhadap kondisi, peluang dan atau "outcome".

Menurut Mangkunegara (2009) kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyongkong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Wexley dan Yulk dalam Anwar mendefinisikan kepuasan kerja “*is the way an employee feels about his or her job*” maksudnya cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Menurut Locke dalam Luthans (2006) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari.

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja (Handoko, 2006) antara lain sebagai berikut:

1. Kepuasan adalah respon emosional dari situasi kerja
2. Kepuasan kerja adalah seberapa hasil yang didapatkan atau apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan
3. Kepuasan kerja menggambarkan pola perilaku

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. (Robbins, 2006).

Faktor yang Berkaitan dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Dengan mengerti *output* yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang bisa mempengaruhi keputusan tersebut.

Ada lima faktor penentu kepuasan kerja yang disebut *Job Descriptive index* (JDI) Luthans dan Spector dalam (Robbins, 2006), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri
Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab.
Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Menurut Locke dalam Luthans (2006), ciri-ciri intrinsik yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreatifitas.
2. Gaji
Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji di berikan. Upah dan gaji diakui sebagai faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kesempatan atau promosi
Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk menaikkan jabatan.
4. Supervisor
Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Menurut Locke dalam Luthans (2006), hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan.
5. Rekan kerja
Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Dimensi tentang kepuasan kerja yang lain juga disampaikan oleh Emilisa (2001), yang mengutip dari hasil penelitian Desantis dan Durt (1996), yang berjudul “*Comparing Job Satisfaction Among Public-and Privat-Sector Employees*” yang menyatakan bahwa dimensi yang dapat menjelaskan tentang kepuasan kerja adalah:

1. *Monetary and nonmatery reward*
Financial reward dan *promotion opportunities* merupakan variabel yang secara nyata berhubungan dengan kepuasan kerja. Selain itu *frine benefits* seperti waktu untuk berlibur merupakan mekanisme lain untuk memberi

kompensasi berdasarkan jasa yang telah diberikan.

2. *Job characteristics*

Yaitu karyawan yang melakukan tugasnya dengan memiliki sifat-sifat dalam *skill variety*, *job significances*, *autonomy* dan *feedback* akan menggunakan pengalaman mereka untuk mencapai kepuasan kerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak menghadapi hal tersebut.

3. *Work-environment characteristics*

Lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja yang meliputi *office surrounding and atmosphere*.

4. *Personal characteristics*

Para peneliti mempelajari beberapa atribut karakter seseorang seperti *sex*, *age*, *race* dan *education* berhubungan dengan kepuasan kerja.

Harold dalam As'ad (2003) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor hubungan antar karyawan
 - a. Hubungan antara pimpinan dengan karyawan
 - b. Faktor fisik dan kondisi fisik
 - c. Hubungan sosial diantara karyawan
 - d. Sugesti dari teman sekerja
 - e. Emosi dari situasi kerja
2. Faktor individu
 - a. Sikap orang terhadap pekerjaannya
 - b. Umur orang sewaktu bekerja
 - c. Jenis kelamin
3. Faktor-faktor luar
 - a. Keadaan keluarga karyawan
 - b. Rekreasi
 - c. Pendidikan dan training

Menurut Robbins (2006), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

1. Kerja yang menantang secara mental

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan *feedback* tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

2. Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam

arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.

4. Kolega yang suportif

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

Konsekuensi Kepuasan Kerja

Seorang manajer sumber daya manusia sangat berkepentingan untuk memahami dan memenuhi berbagai dimensi kepuasan kerja serta mengantisipasi berbagai kemungkinan konsekuensi terutama yang bernuansa negatif.

Robbins (2006) mengungkapkan kepuasan kerja jika dipenuhi dapat meningkatkan produktifitas, menurunkan *absentisme*, menekan perputaran kerja. Opsi tindakan pelampiasan ketidakpuasan kerja berupa:

1. Keluar (*Exit*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian posisi baru maupun minta berhenti.
2. Suara (*voice*), ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas masalah-masalah dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
3. Kesetiaan (*loyalitas*), ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara pasif menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi, menghadapi kritik dari luar dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabdian (*neglect*), ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk. Termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

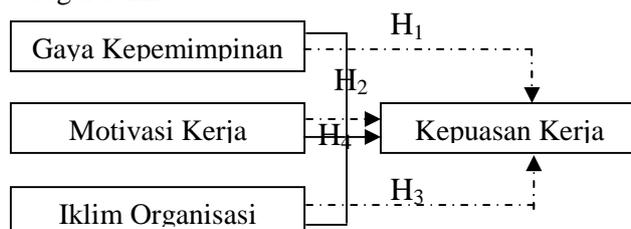
Mengukur kepuasan kerja karyawan

Ada 3 hal yang dapat dijadikan indikator untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan, diantaranya yaitu:

1. Sikap karyawan terhadap pekerjaan
Karyawan dapat dikatakan puas apabila mereka menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya seperti rajin, disiplin, bersemangat dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Begitu sebaliknya, karyawan dapat dikatakan tidak puas apabila menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya seperti malas, sering absen dan lain-lain.
2. Komitmen organisasi
Merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi atau perusahaan dan juga merupakn kemauan untuk berusaha dengan semangat yang tinggi (kerja keras) demi organisasi atau perusahaan. Dengan keinginan dan kemauan yang kuat tersebut maka akan menciptakan loyalitas tinggi terhadap organisasi atau perusahaan dan itu mencerminkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi suatu perusahaan.
3. Keterkaitan kerja (*Job Involment*)
Dengan adanya keterikatan seorang karyawan terhadap pekerjaannya maka karyawan tersebut menganggap bahwa pekerjaan adalah segala-galanya dan mereka akan lebih memperhatikan pekerjaan daripada hal-hal yang lain misalnya masalah pribadi. Keterikatan kerja tersebut akan membuat karyawan merasa puas telah mendapatkan pekerjaan itu meskipun bukan pada posisi yang tinggi.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan kerangka pemikiran untuk pemecahan masalah pada penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini kerangka pemikiran yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

- : Pengaruh secara simultan
 - - - - - : Pengaruh secara parsial

Hipotesis

- H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
 H₂ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
 H₃ : Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
 H₄ : Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi serentak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel dalam penelitian ini secara umum digunakan dua variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat.

Variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2006). Dalam penelitian ini terdapat pula dua variabel yaitu:

1. Independen Variabel (variabel bebas)
Merupakan variabel yang memberikan pengaruh pada variabel lain, yaitu :
 X₁ = Variabel Gaya Kepemimpinan
 X₂ = Variabel Motivasi Kerja
 X₃ = Variabel Iklim Organisasi
2. Dependen Variabel (variabel terikat)
Y = Kepuasan kerja karyawan

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu arti yang melekat pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel tersebut. Pengertian definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Demokratif (X₁)
Gaya kepemimpinan menunjukkan atau menggambarkan pola perilaku atau strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama. Indikator gaya kepemimpinan berdasarkan teori perilaku pada aspek fungsi kepemimpinan berorientasi orang dan tugas, dalam Mas'ud (2004) yaitu:

- a. Atasan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan
 - b. Atasan senang menerima saran, pendapat bahkan kritikan dari bawahan
 - c. Atasan menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan seoptimal mungkin
2. Motivasi Kerja (X_2)
 Motivasi kerja yaitu perpaduan antara keinginan dan energi untuk mencapai tujuan tertentu (Mangkunegara, 2004). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:
- a. Dorongan mencapai tujuan
 - b. Persepsi mengenai kemampuan karyawan untuk mengatasi kesukaran
 - c. Tanggung jawab
3. Iklim Organisasi (X_3)
 Iklim organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi. Indikator iklim organisasi menurut Ferdinand (2011) adalah sebagai berikut:
- a. Penghargaan
 - b. Saling percaya dan saling membantu sesama karyawan di lingkungan perusahaan
 - c. Pemberian tanggung jawab dari atasan yang tegas dan jelas serta terorganisir dengan baik
4. Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
 Kepuasan kerja (Y) merupakan hasil kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara keseluruhan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional atau perasaan yang berkeinginan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan adanya timbal balik yang membuat seseorang merasa bangga dengan apa yang telah di kerjakan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :
- a. Semangat kerja
 - b. Supervisor mempunyai motivasi kerja tinggi
 - c. Pengakuan

Desain Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan pada karya ilmiah ini adalah penelitian kausal (mempengaruhi). Penelitian ini mencoba untuk menjelaskan sebab akibat dari suatu pokok permasalahan dan terdapat pengujian hipotesis serta melakukan analisis dari data yang diperoleh. Penjelasan yang dilakukan pada penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Adapun sumber data penelitian ini didapat dari:

1. Data Primer
 Data primer menurut (Marzuki, 2002) adalah data yang diperoleh langsung dari sumber yang diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Dalam penelitian ini menggunakan data berupa kuisioner.
2. Data Sekunder
 Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan antara lain dalam bentuk tabel-tabel atau diagram atau segala informasi yang berasal dari literatur yang ada hubungannya dengan teori-teori mengenai topik penelitian (Marzuki, 2002).

Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (Singarimbun dan Effendi, 2005). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Mangli Djaya Raya yang berjumlah 150 orang. Peneliti mengobservasi ke-150 orang karyawan PT. Mangli Djaya Raya untuk menguji hipotesis. Dengan kata lain semua populasi yang berjumlah 150 orang tersebut menjadi obyek penelitian ini.

Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (Sugiyono, 2008). Dan menurut Arikunto (2006) apabila subyeknya lebih dari 100 maka sampel yang diambil adalah 10-15% atau 20-25% atau lebih dari populasi yang digunakan. Maka berdasarkan pernyataan tersebut, dalam penelitian ini peneliti mengobservasi 60 orang karyawan PT. Mangli Djaya Raya untuk menguji hipotesis, dengan kata lain semua populasi yang berjumlah 60 orang tersebut menjadi obyek penelitian ini.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel disini adalah dengan teknik *insidental sampling*. *Insidental sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/*insidental* bertemu dengan peneliti dapat dijadikan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2012).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik/metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuisisioner

Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2006). Peneliti membagikan kuisisioner kepada karyawan dan manajer PT. Mangli Djaya Raya Jember sebagai responden untuk diisi. Kuisisioner tersebut untuk mengumpulkan data tentang variabel gaya kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

2. Wawancara

Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi (Arikunto, 2006). Peneliti melakukan wawancara langsung dengan pihak perusahaan termasuk manajer dan karyawan PT. Mangli Djaya Raya Jember. Selain untuk memperoleh informasi tentang gambaran umum PT. Mangli Djaya Raya, juga untuk memperoleh pemahaman lebih mendalam tentang data sekunder yang diperoleh.

3. Observasi

Observasi adalah kegiatan pemuatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera (Arikunto, 2006). Peneliti melakukan mengamati objek disekitar PT. Mangli Djaya Raya untuk mengetahui kebenaran fenomena yang terjadi di PT. Mangli Dajaya Raya tersebut secara rinci dan lebih mendalam lagi.

Teknik Pengukuran Data

Pengukuran merupakan suatu prosedur untuk menetapkan angka-angka atau simbol lain sebagai sifat suatu objek dalam hubungan pengaruh beberapa karakteristik sejumlah sifat yang ditanyakan. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner, yaitu suatu metode pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden secara tertulis mengenai gaya kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja berkaitan dengan PT. Mangli Djaya Raya yang diserahkan kepada karyawan dan pimpinan bagian produksi untuk diisi dengan menggunakan skala interval yang disusun untuk mengungkapkan sikap pro dan kontra, positif dan negatif, setuju dan tidak setuju terhadap suatu masalah yang diteliti. Dalam hal ini responden diminta tanggapannya terhadap pertanyaan yang diajukan melalui daftar

pertanyaan.

PEMBAHASAN

a. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi secara simultan pada kepuasan kerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi pada kepuasan kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 yang berarti hipotesis diterima. Pengujian secara statistik ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi pada kepuasan kerja karyawan di PT. Mangli Djaya Raya Jember. Hasil ini juga konsisten dengan teori Robbins (2001) yang mengemukakan seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara tertentu yang mengarah kearah pemuasan kebutuhan karyawan yang didasarkan pada motif yang lebih berpengaruh pada saat itu. Hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya oleh (Nazili, 2012) yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 yang berarti hipotesis diterima. Pengujian secara statistik ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja karyawan di PT. Mangli Djaya Raya Jember. Sangat jelas dengan apa yang terjadi disini bahwa gaya kepemimpinan memang sangat dominan berpengaruh pada PT. MDR sebab sejak pada grafik kepuasan kerja karyawan, kuesioner maupun output spss menunjukkan hasil presentase yang sangat rendah. Hal ini menunjukkan komunikasi yang dibangun pimpinan PT. MDR dengan karyawannya kurang baik, kurang mudah bergaul dengan karyawan dan jarang terjadi diskusi dengan karyawan mengenai pekerjaan, tidak atau kurang mau menerima masukan dan saran dari karyawan dalam pengambilan keputusan, serta pemimpin selalu melakukan pengawasan secara langsung yang akan membuat karyawan merasa terlalu ditekan. Hasil ini juga konsisten dengan teori Robbins (2001) yang mengemukakan pola perilaku individu akan

membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu yang lain, hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya oleh (Ayu, 2014), (Darwito, 2008) dan (Aditya, 2010) yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

c. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi kerja pada kepuasan kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 yang berarti hipotesis diterima. Pengujian secara statistik ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara motivasi kerja pada kepuasan kerja karyawan di PT. Mangli Djaya Raya Jember. Hasil ini juga konsisten dengan teori Robbins (2006) yang mengemukakan seseorang dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya oleh (Aditya, 2010) dan (Krisdiana, 2009) yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

d. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara iklim organisasi pada kepuasan kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi sebesar 0,001 dan lebih kecil dari 0,05 yang berarti hipotesis diterima. Pengujian secara statistik ini membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara iklim organisasi pada kepuasan kerja karyawan di PT. Mangli Djaya Raya Jember. Hasil ini juga konsisten dengan teori Robbins (2006) yang mengemukakan ruang lingkup perusahaan yang baik memengaruhi sikap karyawan yang positif terhadap kerja, hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya oleh (Aditya, 2010) dan (Nazili, 2012) yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimuddin. 2002. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: STIE.
- Anoraga, 2004. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktisi*. Bina Aksara, Jakarta.
- Antoni. 2006. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. BPFE, Yogyakarta.
- As'ad, Harold. 2003. *Psikologi Industri*. Libery, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Bina Aksara, Yogyakarta.
- _____. 2006. *Metodologi Penelitian*. Bina Aksara, Yogyakarta.
- Ayu, Anita. 2012. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada BNI KCU Surabaya)*. <http://www.damandiri.or.id>.
- Basir. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia, Bandung.
- Campbell. 2006. *Developmental Psychology*. Erlangga, Jakarta.
- Church. 2005. *Ekonomi Mikro*. BPFE, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Dajan. 2006. *Fundamental Organization Behavior*. Diterjemahkan Agus Darma, Erlangga. Jakarta.
- Darwito. 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada RSUD Solo)*. <http://www.eprints.ac.id>
- Desantis, Durt. 2005. *Buku Latihan SPSS: Statistik Parametrik*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Feinberg. 2000. *Teori Organisasi: struktur, Desain Danaplikasi, Alih Bahasa: Yusuf Udaya*, Arcan, Jakarta.
- Ferdinand, August. 2011. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 2. BP Universitas Diponegoro, Semarang.
- George, Jones. 2005. *MSDM*. Andi, Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- _____. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gibson, Chevish, dan Donnelly. 2001. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Glimer. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gomes. Faustino Cardoso, Dr. 2003. *MSDM*. Andi, Yogyakarta.
- Greenberg, Baron. 2007. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.

- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- _____. 2006. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara, Jakarta.
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajat. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga, Jakarta.
- Krisdiana, Eva. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Semeru Buana Karya Jawa Timur)*. <http://www.damandiri.or.id>.
- Lafollette. 2005. *Manajemen Proyek (Edisi Ketiga)*. Erlangga, Jakarta.
- Luthans, Locke. 2006. *Perilaku Organisasi 10th Edisi Indonesia*. Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda karya.
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda karya.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda karya.
- Marzuki. 2002. *Metodologi Riset*. BPFE-UII, Yogyakarta.
- _____. 2012. *Metodologi Riset*. BPFE-UII, Yogyakarta.
- Mas'ud. 2004. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Nazili, Iqbal. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Garuda Indonesia Semarang)*. <http://www.damandiri.or.id>. Diakses Tanggal 9 Februari 2012.
- Radig, Soegiri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- _____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Razali. 2007. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Reichers, Schneider. 2010. *Analisis Multivariate dan Time Series dengan SPSS 21*. Media Komputindo, Jakarta.
- Regina. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara)*. <http://www.eprints.ac.id>
- Robbins, Stephen P. 2006. *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey; Printice Hall Inc.
- Robert. 2012. *Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Individual*, Kajian Bisnis, VI. 13 Np 3.
- Schemercon. 2004. *Analisis Multivariate dan Time Series*. Media Komputindo, Jakarta.
- Siagian, Sondang. 2002. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Simanjuntak. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Penerbit; Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Singarimbun, Effendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Setia.
- Steers. 2005. *Kiat Meningkatkan Kepuasan Kerja*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Stoner. 2005. *Kiat Meningkatkan Kepuasan Kerja*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfa Beta, Bandung.
- _____. 2008. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfa Beta, Bandung.
- _____. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfa Beta, Bandung.
- Supranto, J. 2001. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Cetakan Kelima, Jilid Dua, Jakarta; Erlangga.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Kencana Prenada Media Group.
- Tampubolon. 2007. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Edisi 4*. Salemba Empat, Jakarta.
- Vardi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- William. 2006. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bumi Aksara, Jakarta.