

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA
DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KEPUASAN
KERJA PEGAWAI PT PELINDO I (*Persero*) CABANG
TERMINAL PETI KEMAS DOMESTIK BELAWAN**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Oleh :

**SAID DEDY CANDRA
1720030023**



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT PELINDO I (*Persero*) CABANG TERMINAL PETI KEMAS DOMESTIK BELAWAN.

ABSTRAK

Said Dedy Candra, NPM 1720030023 dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT Pelindo I Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan. Tesis, Program Pascasarjana, Program Megister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2019.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan mengetahui seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT Pelindo I Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan baik secara parsial maupun simultan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai organik dan non organik pada Divisi Operasi TPKDB sejumlah 120 orang dan menjadi sampel dalam penelitian ini Pegawai Organik 60 dan Non Organik berjumlah 60 orang (Purposive Sampling). Data dikumpulkan dengan wawancara, daftar pertanyaan dan studi dokumentasi dan variabel-variabel yang diteliti menggunakan skala likert. Daftar pertanyaan terlebih dahulu diuji dengan menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas, pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20.0, dan dianalisis dengan regresi linear berganda.

Hasil yang ditemukan dalam pengujian hipotesis penelitian ini adalah: Secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada TPKDB, secara parsial Budaya Perusahaan tidak berpengaruh dan negatif terhadap kepuasan kerja pegawai TPKDB.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Perusahaan

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, WORK MOTIVATION AND COMPANY CUTURE ON PT PELINDO I EMPLOYEE SATISFACTION IN THE BELAWAN DOMESTIC CONTAINER TERMINAL BRANCH.

ABSTRACT

Said Dedy Candra, 1720030023 with the title of Influence of Leadership Style, Work Motivation and Company Culture on PT Pelindo I Employee Job Satisfaction at the Belawan Domestic Container Terminal Branch. Thesis, Postgraduate Program, Megister Management Program, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2019.

The purpose of this study was to examine and find out how much influence the Leadership Style, Work Motivation and Company Culture on PT Pelindo I Employee Job Satisfaction at the Belawan Domestic Container Terminal Branch either partially or simultaneously.

The population in this study were all organic and non-organic employees in the Operational Division of the TPKDB of 120 people and the sample in this study were 60 Organic and Non Organic Employees (Purposive Sampling). Data is collected by interviews, questionnaires and documentation studies and variables studied using a Likert scale. The questionnaire was first tested using validity and reliability testing, data processing using SPSS version 20.0 software, and analyzed by multiple linear regression.

The results found in the hypothesis testing of this study are: Simultaneously the leadership style variables, work motivation and corporate culture have a positive and significant effect on employee job satisfaction on the TPKDB, partially the Corporate Culture has no effect and negatively affects employee job satisfaction at TPKDB employees.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation and Corporate Culture

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua terutama kepada penulis, dan sholawat beriring salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Judul yang penulis ajukan adalah: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT Pelindo I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan”**.

Dalam menyusun dan penulisan tesis ini penulis tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan rasa hormat dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan tesis ini, untuk itu penulis berterima kasih kepada:

1. Teristimewa untuk Ayahanda Said Lukman, Ibunda Hj. Syarifah Maizani Wati, Adinda Syarifah Eva Diana.
2. Terkhusus buat istriku tersayang Bidadari Surgaku Umi Santi Sardi, SKM, Anakku yang Soleha Syarifah Hanna Nur Afifah dan Anakku yang Soleh Said Zonal Abi Waqash Santri di RH.

3. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sekaligus dosen pembimbing I yang banyak membantu, membimbing dan mengarahkan penulis dalam mengerjakan proposal tesis ini dengan sebaik mungkin.
5. Bapak Dr. Sjahril Effendy P., M.Si., M.A., M.Psi., M.H, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus pembimbing II.
6. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Fahrizal Zulkarnain, ST., M.Sc., Ph.D., selaku dosen penguji yang selalu membimbing dan mengarahkan penulis dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
8. Bapak H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M, selaku dosen penguji yang selalu membimbing dan mengarahkan penulis dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
9. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA, selaku dosen penguji yang selalu membimbing dan mengarahkan penulis dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
10. Bapak dan Ibu Dosen dan seluruh Staff Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. General Manager beserta Seluruh staff karyawan TPKDB yang telah membantu dan memberi arahan untuk memperoleh data perusahaan.

12. Terima kasih juga kepada sahabat-sahabat tersayang dan tercinta adek-adekku yang baik Dewi Suryani Harahap, Anggi Meidia Dita, Lolla Melinno Citra, Hendro Tamali, Winda Wardani, Helfira Maghnefit, Syalimono Siahaan, Wisnu Rinaldi dan seluruh teman-teman Magister Manajemen yang selalu membimbing, memberikan semangat dan motivasi kepada penulis dalam menyusun proposal tesis ini.

Dengan rendah hati penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, karena itu penulis mohon maaf atas segala kesalahan dan hal-hal yang kurang berkenan di hati pembaca. Kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, Maret 2019
Penulis

Said Dedy Candra
NPM: 1720030023

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Batasan Masalah	11
D. Rumusan Masalah.....	11
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	13
BAB II LANDASAN TEORITIS	14
A. Uraian Teoritis	14
1. Kepuasan Kerja.....	14
a. Pengertian Kepuasan Kerja.....	14
b. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja	15
c. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai.....	17
d. Indikator Kepuasan Kerja	18
2. Budaya Perusahaan	20
a. Pengertian Budaya Perusahaan.....	20
b. Peranan Penting Budaya Perusahaan	25
c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Perusahaan.....	28
d. Indikator Budaya Perusahaan	29
3. Motivasi Kerja	33
a. Pengertian Motivasi Kerja	33
b. Tujuan dan Manfaat Motivasi.....	34
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	37
d. Indikator Motivasi Kerja.....	40
4. Gaya kepemimpinan	43

a.	Pengertian Gaya kepemimpinan	43
b.	Tujuan dan Manfaat Gaya kepemimpinan	44
c.	Macam-Macam Gaya kepemimpinan	47
d.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan	52
e.	Indikator Gaya kepemimpinan.....	54
B.	Kerangka Konseptual	61
C.	Hipotesis	65
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		67
A.	Pendekatan Penelitian	67
B.	Defenisi Operasional.....	67
C.	Lokasi dan Waktu Penelitian	69
D.	Populasi dan Sampel	69
E.	Teknik Pengumpulan Data.....	70
F.	Uji Instrumen	70
G.	Uji Asumsi Klasik.....	76
H.	Teknik Analisis Data.....	77
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		82
A.	Hasil Penelitian	82
1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	82
2.	Deskriptif Responden.....	92
3.	Deskriptif Variabel Penelitian.....	93
4.	Uji Asumsi Klasik.....	95
5.	Analisis Data.....	98
B.	Pembahasan.....	105
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		110
A.	Kesimpulan	110
B.	Saran	110
DAFTAR PUSTAKA		112

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Defenisi Operasional.....	68
Tabel 3. 2 Pelaksanaan Waktu Penelitian	69
Tabel 3. 3 Divisi dan Pegawai Cabang TPKDB	69
Tabel 3. 4 Hasil Pengujian Validitas Kepuasan Kerja	71
Tabel 3. 5 Hasil Pengujian Validitas Gaya Kepemimpinan.....	72
Tabel 3. 6 Hasil Pengujian Validitas Motivasi Kerja.....	73
Tabel 3. 7 Hasil Pengujian Validitas Budaya Perusahaan	73
Tabel 3. 8 Hasil Pengujian Reliabilitas	75
Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	92
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia.....	92
Tabel 4. 3 Respoden Berdasarkan Jabatan/Bidang Pekerjaan.....	93
Tabel 4. 4 Hasil Pengujian Multikolinearitas.....	97
Tabel 4. 5 Analisis Regresi Berganda	99
Tabel 4. 6 Hasil Uji t.....	101
Tabel 4. 7 Hasil Uji F.....	104
Tabel 4. 8 Koefisien Determinasi	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Pradigma Berpikir	65
Gambar 3. 1 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji t)	79
Gambar 3. 2 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji F)	80
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Terminal Petikemas Domestik Belawan	87
Gambar 4. 2 Hasil Pengujian Normalitas.....	96
Gambar 4. 3 Hasil Pengujian Heterokedastisitas	98
Gambar 4. 4 Hasil Uji t Hitung Variabel Gaya Kepemimpinan	102
Gambar 4. 5 Hasil Uji t Hitung Variabel Motivasi Kerja	102
Gambar 4. 6 Hasil Uji t Hitung Variabel Budaya Perusahaan.....	103
Gambar 4. 7 Hasil Uji F Hitung	104

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pegawai merupakan aset bagi perusahaan yang dibutuhkan sebagai tenaga kerja dalam menjalankan setiap aktivitas yang ada dalam perusahaan perusahaan. Pegawai memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Tanpa mesin canggih, perusahaan dapat terus beroperasi secara manual, akan tetapi tanpa pegawai perusahaan tidak akan dapat berjalan sama sekali. Meskipun kata pegawai sering kita gunakan dalam kehidupan sehari-hari, atau bahkan kita sandang sebagai gelar kebanggaan.

Pegawai secara sederhana dapat diartikan sebagai setiap orang yang memberikan jasa kepada perusahaan ataupun perusahaan yang membutuhkan jasa tenaga kerja, yang mana dari jasa tersebut pegawai akan mendapatkan balas jasa berupa gaji dan kompensasi-kompensasi lainnya. Menurut Subri (2012) pegawai merupakan setiap penduduk yang masuk kedalam usia kerja (berusia direntang 15 hingga 64 tahun), atau jumlah total seluruh penduduk yang ada pada suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan akan tenaga yang mereka prediksi, dan jika mereka mau berkecimpung/berpartisipasi dalam aktivitas itu. Pegawai juga diartikan setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu (Hasibuan, 2012).

Di sisi lain kita masih menemui pegawai yang resign atau pegawai yang banyak mengalami demotivasi, hanya gara-gara kecewa dengan pimpinannya dan

atau perusahaannya, kecewa karena mendapatkan perlakuan yang tidak baik. Perusahaan memperlakukan pegawainya hanya sebagai pion ataupun sapi perah, masih ada perusahaan yang tidak melihat pegawai sebagai manusia secara utuh yang mempunyai segi emosi, segi kesehatan, segi ekonomi, segi pengakuan diri dan lain-lain. Pegawai seringkali kecewa dengan keputusan manajemen perusahaan menyangkut kebijakan sumber daya manusianya, keputusan yang hanya terlihat menguntungkan perusahaan saja tanpa memikirkan akibat yang timbul diantara pegawainya, walaupun keputusan itu sebenarnya baik, namun tidak ada komunikasi antara Pimpinan atau atasan selaku perwakilan pihak manajemen dalam hal untuk menjembatani perbedaan pendapat.

Berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai di TPKDB, khususnya para pegawai operasional yang bekerja dengan sistem shift, baik sebagai operator alat bongkar muat maupun pegawai office, masih ditemui adanya fenomena pegawai yang belum merasakan kepuasan dalam bekerja, karena kondisi peralatan yang relatif tua, tingkat resiko kerja yang tinggi serta tingkat kejenuhan yang dirasakan oleh para operator dalam megoperasikan alat.

Kepuasan kerja pegawai merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam macam. Kepuasan kerja pegawai merupakan perasaan seseorang yang diperoleh melalui cara membandingkan hasil yang dicapai dengan apa yang diharapkan. Kepuasan adalah kriteria efektivitas yang ditunjukkan pada kemampuan, dengan demikian kepuasan kerja adalah suatu keadaan atau sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya.

Kepuasan dapat berpengaruh pada peningkatan dan kualitas kerja, tujuan orang bekerja diantaranya ialah untuk mendapatkan kepuasan, mengapa demikian? Karenaakan terpenuhi kebutuhan fisik yaitu mendapat imbalan dan terpenuhinya kebutuhan psikologis yaitu bisa berbuat baik untuk orang lain. Dalam konteks pegawai TPKDB khususnya pada Divisi Operasi, kepuasan kerja meliputi perasaan suka atau tidak suka, senang atau tidak senang dan perasaan menerima atau menolak yang tumbuh pada diri para pegawai terhadap kondisi, situasi dan perilaku yang ditampilkan pegawai dalam rangka mencapai tujuan atau merealisasikan rencana kerja yang sudah ditetapkan Terminal Petikemas Domestik Belawan (TPKDB).

Minimal ada lima sumber kepuasan pegawai: (1) prestasi kerja (achievement), (2) pengakuan (recognition), (3) pekerjaan itu sendiri (work it self), (4) tanggung jawab (responsibility), (5) kemajuan kepangkatan (advancement).

Jika sumber-sumber kepuasan kerja pegawai terpenuhi maka seseorang akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, sebaliknya jika sumber tersebut tidak terpenuhi, maka kepuasan pegawai akan menurun bukan berarti tidak puas. Di lain pihak apabila sumber kepuasan kurang maka seorang pegawai akan merasakan ketidakadilan.

Melihat kondisi tersebut di atas ada fenomena yang terjadi bahwa kepuasan dalam bekerja dapat berdampak baik pada individu pegawai yang bersangkutan, maupun kepada perusahaan dimana pegawai melakukan aktivitas, kepuasan kerja bagi pegawai TPKDB diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya, kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan seseorang dengan kondisi yang

disediakan, baik dari sisi gaya kepemimpinan atasan, motivasi serta nilai-nilai dalam budaya perusahaan.

Disamping beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja yaitu variabel gaya gaya kepemimpinan, dalam kenyataannya, seorang pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja. Oleh karena itu, peranan gaya gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangatlah diperlukan agar tercipta situasi kerja yang harmonis antara pimpinan dan pegawai. Mengingat pegawai merupakan salah satu unsur pelaksana berbagai macam pekerjaan dan tugas perusahaan yang tentunya memerlukan motivasi yang terus-menerus untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk mencapai hal tersebut, seorang pemimpin dapat memotivasi para pegawai antara lain dengan memberikan kesempatan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana harmonis, serta hubungan kerja yang saling mempercayai dan menghormati. Gaya pemimpin yang berbeda-beda pasti akan mewarnai perilaku dan tipe gaya kepemimpinannya, sehingga dapat memunculkan gaya gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya gaya kepemimpinan yang berorientasi pegawai.

Mengingat tugas seorang pemimpin yaitu mempengaruhi maka agar efektif diperlukan gaya gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat membuat motivasi kerja pegawai meningkat dan juga dapat memberikan kepuasan kerja pada pegawai. Menurut Nawawi (2012) gaya gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota perusahaan atau bawahannya. Menurut Hasibuan (2012) motivasi kerja adalah pemberian daya peng gerak yang melibatkan

kegairahan kerja sese orang/pegawai agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa gaya gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai atau bawahan.

Selanjutnya yang tidak kala penting berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai adalah variabel motivasi. Demi tercapainya tujuan perusahaan, pegawai memerlukan motivasi untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Dapat dikatakan bahwa pegawai yang termotivasi akan berusaha untuk mencapai tingkat keberhasilan dan prestasi yang tinggi. Tujuan pemberian motivasi kepada pegawai adalah untuk mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan perusahaan. Motivasi pegawai dibutuhkan untuk mengubah lingkungan kerja secara cepat. Pegawai yang termotivasi akan membantu perusahaan untuk bertahan. Pegawai yang termotivasi akan lebih produktif, kreatif dan inisiatif. Untuk itu manajer perlu memahami apa yang memotivasi pegawai berkaitan dengan peran yang didapatkan dalam suatu perusahaan. Pemberian motivasi pada dasarnya adalah memberikan kepuasan kerja kepada pegawai dengan harapan pegawai akan bekerja dan mempunyai produktivitas yang lebih baik lagi di dalam bekerja yang pada akhirnya kinerja perusahaan juga akan semakin baik. Dalam melakukan pekerjaan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul semangat atau gairah dalam bekerja, ada dua dorongan motivasi yaitu dari dalam diri pegawai itu sendiri dan dari faktor diluar diri pegawai.

Setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi sprit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Sprit yang

dimiliki seseorang tersebut bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika keduanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Pegawai yang kehilangan motivasi tidak selalu mudah kelihatan karena jarang diungkapkan. Namun hal ini dapat diketahui dari perubahan sikap yang terjadi pada dirinya yang dapat diamati. Tanda-tanda sikap pegawai yang tidak memiliki motivasi kerja adalah: tidak bersedia bekerja sama, tidak mau menjadi sukarelawan, selalu datang terlambat, pulang awal dan mangkir tanpa alasan, memperpanjang waktu istirahat dan bermain game dalam waktu kerja, tidak menepati tanggal waktu tugas, tidak mengikuti standar yang ditetapkan, selalu mengeluh tentang hal sepele, saling menyalahkan, dan tidak mematuhi peraturan. Menurut teori yang diungkapkan oleh Wibowo (2008:42) motivasi biasanya timbul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, tujuan yang ingin dicapai, atau karena adanya harapan yang diinginkan. Motivasi kerja merupakan kombinasi kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri masing-masing orang. Setiap individu mempunyai motivasi sendiri yang mungkin berbeda-beda.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti pada TPKDB maka perlunya diberikan motivasi yang efektif kepada para pegawai. Sehingga pegawai tidak selalu mengeluh tentang hal-hal sepele, tidak melanggar setiap aturan yang diberikan perusahaan dan juga tidak saling menyalahkan sesama pegawai. Maka dari itu perlunya memberikan motivasi dengan cara meningkatkan kerja keras pegawai, dan semangat kerja pegawai agar tercapainya tujuan perusahaan.

Dalam penelitian terdahulu, menurut Aurelia Potu (2013:1217) menyimpulkan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai serta penelitian Zainul Hidayat dan Muchamat

Taufiq (2012:93) menyimpulkan bahwa motivasi secara simultan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Motivasi merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Motivasi juga dapat didefinisikan sebagai konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang memulai dan mengarahkan perilaku. Pendapat Hasibuan (2005:120) “menyatakan bahwa motivasi adalah pokok, yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja”.

Berkaitan dengan motivasi pegawai dalam lingkungan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia I Cabang TPKDB, tentunya setiap pimpinan berusaha mendorong seluruh stafnya untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Namun dalam kenyataannya terdapat pegawai yang kurang termotivasi diakibatkan oleh beberapa hal seperti anggapan tugas yang overload sementara penilaian kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan pegawai.

Selanjutnya selain gaya kepemimpinan dan motivasi pegawai, terdapat variabel yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu budaya perusahaan. Hal ini merupakan segi psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap perilaku pegawai yang mencerminkan berdasarkan nilai-nilai yang terkandung di dalam perilaku budaya CIPTA. Menurut Umam (2012, hal. 105), faktor yang mempengaruhi budaya perusahaan adalah lingkungan perusahaan yang meliputi: nilai, teladan/panutan, jaringan komunikasi informal dan ritual/upacara. Sedangkan faktor yang

membentuk budaya perusahaan berdasarkan hasil temuan ditempat penelitian dalam lingkungan kerja, lingkungan perusahaan, teladan pemimpin, dan rekan kerja.

Terminal Petikemas Domestik Belawan merupakan salah satu cabang perusahaan dari PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), yang melaksanakan pengusahaan dan pelayanan jasa bongkar muat peti kemas. Terminal ini berlokasi di daerah Gabion Belawan, yaitu Timur Laut Sumatera. Tepatnya sekitar 30 KM dari Kota Medan, ibu kota propinsi Sumatera Utara. Terminal Petikemas Domestik Belawan berada di muara Sungai Belawan dan Sungai Deli dengan alur pelayaran sepanjang 13,5 km yang menghubungkan pelabuhan dengan perairan di Selat Malaka.

Terminal Petikemas Domestik Belawan dibangun tahun 1980 pada areal hasil urukan seluas \pm 30 hektar, dan diresmikan pemakaiannya oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 17 Maret 1987. Pengembangan pelayanan peti kemas di Belawan dilaksanakan secara bertahap baik dari sisi perusahaan maupun sisi pelayanan, yaitu dimulai dari dibentuknya Divisi Unit Terminal Peti Kemas dibawah perusahaan Cabang Pelabuhan Belawan pada tanggal 1 September 1984 dan mulai beroperasi melayani bongkar muat dengan crane kapal pada tanggal 10 Februari 1985.

Pada tahun 2009 UTPK Belawan berubah nama menjadi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Belawan International Container Terminal (disingkat BICT). Kemudian pada tahun 2014 dilakukan pemisahan antara pelayanan terminal domestik dan internasional, melalui pembentukan Unit Terminal Peti Kemas Domestik Belawan yang berdasar pada Keputusan Direksi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Nomor PR.0211/24/P!-L4.TU tanggal 13 Juni 2014.

Dalam proses berjalannya perusahaan ini terdapat beberapa fenomena yang terjadi diantaranya masih rendahnya kepuasan kerja pegawai, sehingga mengakibatkan belum maksimalnya hasil yang dicapai, hal ini disebabkan beberapa faktor diantaranya adalah dipengaruhi oleh gaya Gaya kepemimpinan dalam mengelola dan menggerakkan pegawai perusahaan, motivasi serta aplikasi budaya perusahaan dalam bekerja sesuai yang terdapat di dalam nilai-nilai (value) perusahaan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) yaitu CIPTA.

Seiring proses berjalannya perusahaan, rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai yang ada di TPKDB diantaranya dipengaruhi oleh kurang efektifnya gaya kepemimpinan yang ada di dalam perusahaan, hal ini ditandai akibat beberapa masalah yang timbul. Motivasi pegawai masih sering berfluktuasi, terkadang tinggi sehingga membuat kinerja seorang pegawai meningkat, tetapi apabila motivasi pegawai menurun maka akan berdampak pada penurunan kepuasan kerja terhadap pegawai tersebut. Motivasi pegawai adalah sebagai faktor pendorong seorang pegawai untuk dapat melakukan tugasnya dengan baik, faktor motivasi seorang pegawai dapat timbul dari dalam diri pegawai itu sendiri, seperti keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehingga pegawai tersebut akan terus bekerja dengan baik, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan untuk dihargai oleh orang lain yang ada disekitarnya. Sedangkan faktor dari luar diri seorang pegawai seperti situasi atau kondisi lingkungan kerja yang baik dan nyaman, kompensasi yang diberikan, supervisi yang dilakukan oleh Manajer kepada pegawai, jaminan akan pekerjaan, kesehatan, serta peraturan perusahaan yang fleksibel, yang kesemuanya ini sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Dalam meningkatkan keberhasilan perusahaan, budaya perusahaan juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh besar. Budaya perusahaan yang kondusif menciptakan, meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi serta menciptakan kepuasan kerja dan semangat kerja pegawai. Pengelolaan perusahaan diarahkan kepada kemampuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja pegawai, terutama karena fungsi dari budaya perusahaan yang memberikan kebiasaan-kebiasaan baik yang dilandasi oleh nilai-nilai (value) yang ada didalam perusahaan itu sendiri.

Budaya perusahaan yang kuat akan meningkatkan rasa tanggung jawab yang besar dalam diri pegawai sehingga mampu memotivasi untuk memberikan kinerja yang maksimal, mencapai tujuan yang lebih baik, dan secara langsung akan memotivasi seluruh pegawai untuk meningkatkan kinerja sehingga kepuasan kerja pegawai akan terwujud. Masih belum maksimalnya para pegawai di TPKDB dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan serta perilaku kunci CIPTA : Customer focus, Integrity, Profesionalism, Team work, Adaptive.

Berdasarkan uraian di atas serta didorong oleh adanya minat yang besar untuk mengetahui lebih jauh tentang ada atau tidaknya pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja maka membuat penulis tertarik melakukan penelitian untuk tesis dan memilih judul: "Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Pelindo I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan".

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka ditemukan identifikasi masalah dalam penulisan ini yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja yang belum maksimal disebabkan pegawai yang kurang produktif dalam bekerja.
2. Pemberian motivasi yang kurang efektif sehingga rendahnya kerja keras pegawai, dan semangat kerja pegawai.
3. Penerapan gaya gaya kepemimpinan yang belum sesuai atau maksimal dengan kondisi yang ada pada perusahaan.
4. Penerapan budaya perusahaan yang belum maksimal dalam bekerja sesuai dengan value yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang identifikasi masalah dan banyaknya variabel yang memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi kerja, maka peneliti membatasi masalah pada penelitian ini hanya pada gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya perusahaan dan kepuasan kerja pegawai pada PT. Pelindo I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan (TPKDB).

D. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh gaya gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Pelindo I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan ?
2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Pelindo I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan ?
3. Apakah ada pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Pelindo I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan ?
4. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja PT. Pelindo I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan ?

E. Tujuan Penelitian

Dari uraian yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja PT. Pelindo I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja PT. Pelindo I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja PT. Pelindo I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja PT. Pelindo I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan.

F. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pihak yang membacanya, adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan memberikan sumbangan berupa pengembangan ilmu yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya perusahaan dan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya. Dan bagi peneliti lain, dapat dijadikan bahan perbandingan.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan bagi pimpinan dan para pegawai PT. Pelindo I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan dan untuk peningkatan kinerja yang lebih baik lagi, sehingga dapat diarahkan dalam peningkatan, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya perusahaan dan kepuasan kerja pegawai.

3. Manfaat bagi Penulis

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan kepada penulis tentang, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya perusahaan dan kepuasan kerja pegawai yang keseluruhannya merupakan kajian ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Uraian Teoritis

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersisi banyak dimana dari sisi yang satu memuaskan dan dari sisi yang lain kurang memuaskan. Kepuasan kerja biasanya hanya meratakan hasil dari perbandingan dengan beberapa keadaan dan tidak ada yang mutlak dan tidak terbatas. Dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Adapun beberapa pengertian kepuasan kerja menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Wibowo (2015:132) “Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya”.

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2008:117) “Kepuasan kerja adalah perasaan perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai dalam bekerja”.

Menurut Usman (2011:501) “Kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu”.

Robbins dalam Hamali (2018:200) menyatakan bahwa:

Kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

Sutrisno (2011:75) menyatakan bahwa:

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang dengan pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang dirasakan pegawai dalam pekerjaannya yang dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir batin.

b. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Pentingnya kepuasan kerja pegawai terhadap pekerjaannya sangat mempengaruhi output pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, perusahaan atau perusahaan.

Menurut Hamali (2018:201) Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat.

- 1) Arti penting kepuasan kerja bagi individu adalah penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.

- 2) Arti penting kepuasan kerja bagi industri adalah penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya.
- 3) Arti penting kepuasan kerja bagi masyarakat adalah bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Manfaat dari kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2008:124) adalah sebagai berikut:

- 1) Kepuasan kerja secara umum

Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai diperusahaan.

- 2) Komunikasi

Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin.

- 3) Meningkatkan sikap kerja

Kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

- 4) Kebutuhan pelatihan

Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting. Kecendrungan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja pegawai. Selain itu pegawai yang tidak mencapai tingkat kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis dalam dirinya. Mereka cenderung bermalas-malasan dalam bekerja. Kalau pegawai sudah besikap demikian maka sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

c. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada pegawai tergantung pada pribadi masing-masing pegawai.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2011:80) adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan internet aksi sosial antar pegawai maupun pegawai dengan atasan.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.

- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut Mangkunegara (2013:120) menyatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Faktor yang ada pada diri pegawai, yaitu kecerdasan (IQ) kecakapan khusus umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian emosi cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur perusahaan, pangkat (golongan) kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial dan kesempatan promosi.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja pegawai dapat diketahui dengan cara mengukur kepuasan kerja pegawai tersebut. Pengukuran kepuasan kerja dapat berguna sebagai penentuan kebijakan perusahaan.

Menurut Robbins dalam Noor (2013:264) ada dua pendekatan yang sering dipakai untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang yaitu:

- 1) Pendekatan nilai global tunggal (single global rating)

Pendekatan nilai global tunggal (single global rating) tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, yaitu menanyakan sebuah pertanyaan kepada individu yang ingin diukur kepuasannya.

- 2) Pendekatan skor penjumlahan (summation score)

Pendekatan skor penjumlahan (summation score) mengenali elemen-elemen utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan pegawai mengenai masing-masing elemen.

Menurut Mangkunegara (2008:126) mengukur kepuasan kerja dapat digunakan cara sebagai berikut:

1) Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan

Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan co-worker.

2) Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah

Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.

3) Pengukuran kepuasan kerja dengan kuisioner minnesota

Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan.

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut diatas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

2. Budaya Perusahaan

a. Pengertian Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan seperangkat asumsi dasar yang di ciptakan dan di anut untuk mengarahkan perilaku organisasional dalam beradaptasi dengan lingkungan luar maupun integrasi internal budaya perusahaan di perlukan untuk mengubah perilaku individual. Budaya perusahaan di ciptakan oleh para pendiri perusahaan, dan kadang kala di bantu oleh kelompok kecil sebagai pemimpin awal. Implementasi budaya di pelopori oleh pendiri pendiri atau para pemimpin untuk memberi keteladanan pada anggota organisasi, baik anggota ataupun karyawan awal ataupun karyawan baru. Budaya perusahaan adalah moral yang mengarah perilaku organisasional secara bertanggung jawab dan membangun citra positif organisasi (Poerwanto, 2008).

Organisasi dari suatu perusahaan yang di desain untuk mengimplementasikan suatu strategi sesungguhnya jauh lebih kompleks dari sekedar format struktur organisasi yang di presentasikan dalam bagan. Hal lain yang perlu mendapat perhatian dalam proses implementasi strategi dalam perusahaan. Secara formal, budaya perusahaan dapat di artikan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu suatu sistem dari makna bersama (Poerwanto, Iwan 2006). Karakteristik yang mendasar pada kebudayaan perusahaan adalah memberikan jati diri pada seluruh anggotanya dan juga perusahaan yang berupa lambang atau simbol tertentu. Perubahan kebudayaan pada suatu perusahaan biasanya akan di ikuti oleh perubahan lambang pada perusahaan yang bersangkutan. hal ini biasanya menyangkut suatu perubahan yang mendasar seperti perubahan pada visi dan misi suatu perusahaan, sehingga di

perlu suatu perubahan simbol atau lambang dari perusahaan yang bersangkutan. Lambang-lambang tersebut di berikan arti secara filosofi oleh pemiliknya atau shareholder, yang berisi tentang kebersamaan, orientasi dari perusahaan yang bersangkutan dan juga tentang cita-cita dari perusahaan dalam perjalanan aktivitas tertentu yang di harapkannya. Sehingga apabila kita memperhatikan suatu lambang perusahaan yang berubah berarti juga terdapat perubahan budaya perusahaan yang bersangkutan yang umumnya menyangkut masalah manajerial dari perusahaan yang bersangkutan (Rudito, Bambang 2009). Budaya perusahaan merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan. Pedoman itu di gariskan dengan jelas, mudah di mengerti, di patuhi dan di laksanakan oleh orang-orang di perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja dalam perusahaan menjadi sangat kohesif. Konsep tentang budaya perusahaan ini menekankan pada pemahaman yang dialami bersama, tidak kentara dibenak anggota-anggota organisasi. Pemahaman-pemahaman seperti ini mencangkup ucapan, perilaku, keyakinan, perasaan dan nilai-nilai (Anoraga, Pandji, 2007). Selanjutnya (Tika, Moh. Pabundu, 2008) dalam bukunya “Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan “menuliskan empat definisi budaya perusahaan yaitu sebagai berikut:

1) J. Scherriton & J.L. Stern

Corporate culture generally refers to onvironment of personality of organization, with all its multifaceted dimensions. We devide corporate culture into four aspect. Those are ritualized patterns, management style and phiolosopis, management system and procedures, as well as written and unwritten norms and procedurs.

2) Robbins

Budaya perusahaan adalah sekumpulan sistem nilai yang di akui dan di buat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

3) Deal and Kennedy

Budaya perusahaan adalah nilai inti sebagai esensi falsafah perusahaan untuk mencapai sukses yang di dukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari. Faktor-faktor pembentuk budaya perusahaan adalah lingkungan bisnis, nilai-nilai pahlawan/pelapor, ritus dan ritual serta jaringan budaya.

4) J.P. Kotter and J.L. Heskett

Budaya perusahaan adalah nilai dan praktik yang di miliki bersama di seluruh sekelompok dalam sekelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Budaya dalam suatu organisasi terdiri dari nilai yang di anut bersama dan norma perilaku kelompok.

Dari empat definisi di atas, tampak bahwa unsur-unsur yang terdapat budaya perusahaan terdiri dari:

Sistem nilai (nilai inti)

- a) Lingkungan bisnis
- b) Pahlawan / pelapor
- c) Jaringan budaya
- d) Pola ritual keyakinan, nilai dan perilaku
- e) Gaya manajemen

- f) Sistem dan prosedur manajemen
- g) Norma-norma prosedur
- h) Pedoman perilaku

Budaya perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi. Definisi operasionalnya adalah suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku (Susanto, A.B.1997). Budaya perusahaan bisa di katakan sebagai suatu sistem dari nilai bersama, yang akan di pakai sebagai suatu sistem dari nilai bersama, yang akan di pakai sebagai pedoman dalam bertindak oleh anggota-anggota organisasi (Ardana, Komang, dkk, 2009).

Makna budaya perusahaan sangat erat kaitanya dengan bidang usaha, Namun demikian, masalahnya adalah sering kali kita keliru dalam memahami budaya perusahaan. Kita seolah olah melihatnya sebagai sebuah tuntunan perilaku baik dan buruk saja. Budaya lebih dari sekedar itu, budaya perusahaan tidak lepas dari strategi perusahaan termasuk misi dan visi dari perusahaan itu sendiri. Jadi, budaya perusahaan pada suatu perusahaan tidak selalu sama atau sesuai dengan perusahaan lain.

Budaya perusahaan yang kuat merupakan landasan dari kinerja suatu perusahaan. Namun landasan atau pondasi itu tidak ada artinya apabila tidak ada bangunan di atasnya. Bangunan itu adalah strategi perusahaan, jadi budaya perusahaan yang kuat akan mmemberikan kontribusi yang optimal, apabila di

atasnya terdapat strategi usaha yang baik juga tidak kalah pentingnya, budaya perusahaan harus sesuai dengan bidang usaha perusahaan dan dinamika yang ada dalam bidang usaha tersebut (Moeljono, Djokosantoso & Steve Sudjatmiko/ editor, 2007) Menurut Djokosantoso Moeljono (dalam tunggal, Amin Widjaja, 2007) budaya korporat terdiri atas dua bagian, yaitu : bagian tampak dan bagian yang tidak tampak.

Menurut Darsono P, dan Tjatjuk Siswandoko (2011), pada hakekatnya budaya perusahaan merupakan pola pikir dan perilaku efektif dan efisien yang di anut oleh semua orang dalam perusahaan. Terdapat tiga pola pikir dan perilaku efektif dalam perusahaan dalam pengambilan keputusan yaitu:

- 1) Para pemilik perusahaan mengambil keputusan berorientasi pada laba dan nilai perusahaan
- 2) Para manajer mengambil keputusan berorientasi pada efektifitas dan efisiensi
- 3) Karyawan (buruh) mengambil keputusan berorientasi pada tingkat upah atau gaji.

Dalam perusahaan pada umumnya terdiri dari enam pihak berkepentingan yaitu pemilik, manajer, buruh, konsumen, kreditur dan pemerintah. Masing-masing memiliki budaya yang berbeda, inti budaya pihak-pihak tersebut adalah:

- 1) Budaya pemilik perusahaan adalah laba dan nilai rtambahan ekonomi
- 2) Budaya menejer adalah imbalan dan fasilitas tinggi
- 3) Budaya buruh adalah upah layak
- 4) Budaya konsumen (MASYARAKAT) adalah kepuasan atas kualitas produk dan harga terjangkau

- 5) Budaya kreditur adalah tepat waktu debitur (pengutang) membayaaer bunga dan angsuan hutang.
- 6) Budaya pemerintah adalah tepat waktu rakyat dan perusahaan membayar pajak.

Manajemen harus mengelola enam jenis budaya tersebut agar perusahaan memperoleh laba bersih setelah pajak sebagai dasar pembagian dividen dan laba di tahan, dan laba bersih setelah pajak sebagai dasar untuk menentukan nilai tambah ekonomi.

b. Peranan Penting Budaya Perusahaan

Menurut smircich (2013), budaya perusahaan sebagai nilai dan keyakinan yang di miliki bersama memberikabn beberapa fungsi penting. Pertama membawa suatu perasaan identitas sebagai anggota organisasi. Kedua, sebagai sarana untuk membangun komitmen akan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri. Ketiga, budaya perusahaan meningkatkan stabilitas sistem sosial. Keempat, budaya perusahaan merupakan suatu sense making device yang dapat memberikan pedoman dan mempertajam perilaku

Menurut Robbins (2015), fungsi budaya perusahaan adalah:

- 1) Menentukan peran yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lain.
- 2) Menentukan tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kepentingan individu.
- 3) Menjaga stabilitas sosial perusahaan.
- 4) Meningkatkan identitas bagi anggota perusahaan.

- 5) Memberikan pengertian dan mekanisme kontrol yang memberi pedoman bagi sikap dan perilaku.

Dari pengertian-pengertian di atas, peran budaya perusahaan adalah memberikan core organizational value bagi suatu perusahaan. menurut (Martin, 2012) “*core organizational value*” tercermin dari nilai-nilai fundamental suatu organisasi seperti:

- 1) Sensitif terhadap kebutuhan para customer dan tenaga kerjanya.
- 2) Kebebasan atau ketertarikan para karyawan untuk memberikan ide-ide baru
- 3) Kemauan.
- 4) Kemauan menerima resiko-resiko yang mungkin saja terjadi.
- 5) Keterbukaan untuk dapat melakukan komunikasi secara bebas dan bertanggung jawab.

Selain memberikan “*Core Organizational value*” kepada perusahaan budaya perusahaan juga berperan penting untuk:

- 1) Memberikan suatu sense of identity bagi para anggota organisasi dalam memahami visi dan misi serta menjadi bagian integral organisasi.
- 2) Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
- 3) Memberikan arah dan memperkuat standar-standar perilaku guna mengendalikan para pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah di sepakati bersama (Noe, 2016).

Budaya perusahaan adalah kekuatan yang tidak tampak di balik sesuatu yang dapat di lihat dan di observasikan pada berbagai organisasi dan menjadi energi sosial untuk mengarahkan perilaku organisasi. Budaya perusahaan telah di

definisikan, dipahami dan di praktikan sebagai sebuah fondasi atau ideologi di banyak perusahaan terkemuka maupun yang sedang tumbuh di dunia. Budaya berperan dalam proses adaptasi dengan lingkungan luar dan integrasi internal, dan dalam perkembangannya ketika dunia di landa krisis etika, budaya berfungsi sebagai moral perusahaan dalam mengendalikan perubahan global.

Budaya mempunyai kaitan dan peran terhadap berbagai aspek kehidupan perusahaan secara menyeluruh. Schein dalam definisinya telah secara tegas menggambarkan tentang fungsi utama budaya, yaitu untuk adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan proses intergrasi internal.

Secara spesifik budaya memiliki lima peran: Pertama, budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain. Kedua, budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Ketiga, memperluas standart perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan. Keempat budaya menciptakan pola adaptasi. Kelima, membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh (Poerwanto, 2008).

Fungsi-fungsi budaya perusahaan merupakan kekuatan yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku anggotanya dalam berkomunikasi dengan lingkungannya. Deal dan Kennedy,1982 (dalam Poerwanto, 2008) mengatakan bahwa pada perusahaan yang di kelola dengan baik, setiap orang dalam organisasi menganut budaya mereka. Budaya yang kuat berperan dalam dua hal: Pertama, mengarahkan perilaku, Karyawan mengerti bagaimana harus bertindak dan apa yang di harapkan dari mereka. Kedua, budaya yang kuat memberi karyawan

pengertian dan tujuan, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap perusahaan. Mereka mengerti apa yang ingin di capai perusahaan dan bagaimana cara membantu perusahaan mencapai sasaran tersebut. Budaya berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Jika organisasi memiliki budaya yang kuat, organisasi dan karyawannya akan memiliki perilaku yang seiring dan sejalan.

Budaya perusahaan yang di bangun oleh pendiri merupakan jiwa bagi anggota-anggotanya. Oleh karenanya para pendiri secara moral harus memberi keteladanan kepada seluruh stakeholder agar budaya yang di bangun dapat menjadi moral dalam proses keorganisasian. Secara alami budaya perusahaan sulit untuk dipahami karena tidak berwujud, implisit, dan di anggap sesuatu yang biasa. Tetapi bagi semua organisasi, apapun bentuk dan jenis kegiatannya harus mampu membangun komunikasi organisasi yang dapat di jadikan basis pemahaman terhadap budaya (Poerwanto, 2008).

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Perusahaan.

Pada suatu perusahaan maka budaya perusahaan/perusahaan menjadi bagian dari strategi yang diterapkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Berdasarkan hal tersebut maka ada berbagai persepsi yang mendasar mengenai teori budaya perusahaan perusahaan. Teori tersebut dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Para anggota perusahaan atau perusahaan membentuk dan menjaga rasa yang dipunyai secara bersama mengenai kondisi perusahaan. Hal ini membawa implikasi pemahaman yang lebih baik pada nilai yang ada dalam perusahaan. Nilai perusahaan merupakan acuan dan prinsip yang diterjemahkan ke dalam budaya perusahaan perusahaan.

- 2) Budaya perusahaan biasa menggunakan simbol tertentu yang mudah dipahami oleh anggota perusahaan. Pada saat anggota mengerti arti simbol dan mengimplementasikannya maka anggota akan dapat menyesuaikan dengan budaya perusahaan di perusahaannya.
- 3) Beragamnya budaya yang ada di dalam perusahaan. Kemudian memunculkan keberagaman dalam penerapannya. Namun perbedaan inilah yang pada akhirnya saling mengisi dan melengkapi. Menutupi kelemahan dan saling menguatkan antar elemen dalam perusahaan.

d. Indikator Budaya Perusahaan

Schein (1992:87) mengemukakan beberapa indikator budaya perusahaan, diantaranya yaitu:

1) Hakikat Realitas dan Kebenaran

Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota perusahaan tentang kaidah-kaidah linguistik dan berperilaku yang menetapkan mana yang riil dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana kebenaran akhirnya ditentukan dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditentukan.

Terdapat tiga dimensi dari aspek ini yaitu:

- a) External Physical Reality, kebenaran yang dapat diuji secara empiris atau objektif dan dapat dibuktikan secara fisik. Contohnya: dua orang berdebat tentang bagaimana sebuah gelas dipecahkan, maka mereka akan menggunakan cara dengan menggunakan palu untuk memecahkan gelas tersebut atau dengan cara membanting.

- b) Social Reality, bagaimana sebuah kelompok mendefinisikan diri mereka sendiri dan nilai yang dianut. Contohnya: banyak kelompok yang meyakini sebuah agama dan juga banyak kelompok budaya.
- c) Individual Reality, bagaimana sebuah kebenaran yang dianut seseorang berdasarkan pengalamannya sendiri.

2) Hakikat Waktu

Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota perusahaan tentang orientasi dasar waktu. Terdapat tiga dimensi dari aspek ini. Pertama, dasar orientasi waktu yang menyangkut masa lalu, masa kini, dan masa mendatang. Kedua, waktu bersifat linier (monokronik), atau polikronik. Ketiga, planning time and development time (perencanaan waktu dan pengembangan waktu).

- a) Dasar Orientasi Waktu, didasarkan dari tingkat perusahaan yang berorientasi pada masa lampau, yang orientasinya lebih ke masa lampau agar dapat diterapkan kembali oleh perusahaannya. Sedangkan masa sekarang, lebih berorientasi bagaimana perusahaan mengerjakan tugas-tugas yang ada pada saat ini. Dan masa depan, perusahaan lebih berorientasi untuk melakukan riset-riset (R&D).
- b) Monokronik dan Polikronik, Monokronik adalah tipe individu dimana individu tersebut melakukan satu pekerjaan pada satu waktu. Contohnya: seorang bawahan melakukan pekerjaannya sampai dengan selesai baru melakukan pekerjaan berikutnya. Sedangkan Polikronik adalah tipe individu yang dimana individu tersebut melakukan banyak pekerjaan dalam satu waktu. Contohnya: seorang bawahan mengerjakan tugas mengetik sambil mengbrol dengan rekan kerjanya.

c) Planning Time and Development Time (Perencanaan Waktu dan Pengembangan Waktu), dijelaskan bahwa Planning Time (Perencanaan Waktu) adalah waktu yang ditentukan atau direncanakan untuk mencapai satu target, sedangkan Development Time (Pengembangan Waktu) adalah waktu alami dimana biasanya suatu target dicapai oleh perusahaan.

3) Hakikat Ruang

Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota perusahaan mengenai aspek ruang.

Terdapat tiga dimensi dalam aspek ini, yaitu:

- a) Ruang sebagai jarak dan penempatan, yaitu jarak antara formal dan informal, dan jarak antara sahabat-teman, serta jarak antara pertemuan dan hubungan dengan orang luar.
- b) Penggunaan ruang sebagai simbol, yang berkenaan dengan pandangan apakah ruang itu berfungsi sebagai status kekuasaan, atau untuk keakraban, atau berfungsi sangat pribadi.
- c) Ruang sebagai body language, adalah ruang yang dilihat dari cara bertindak, berkomunikasi, dan memberikan persepsi dalam suatu situasi.

4) Hakikat Sifat Manusia

Aspek ini menyangkut pandangan segenap anggota perusahaan tentang apa yang dimaksud dengan manusia yang kompleks, karena manusia selalu mengalami perubahan-perubahan yang didasari dari dua kondisi yaitu siklus hidup (perubahan motivasi saat seseorang bertambah dewasa) dan situasi.

5) Hakikat Kegiatan Manusia

Aspek ini menyangkut pandangan semua anggota perusahaan tentang hal-hal benar apa yang perlu dikerjakan oleh manusia atas dasar asumsi mengenai realitas,

lingkungan, dan sifat manusia di atas. Dimensi dari aspek ini yaitu sikap mental manusia terhadap lingkungan.

6) Hakikat Hubungan Antar Manusia

Aspek ini menyangkut pandangan manusia tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi manusia untuk saling berhubungan. Dimensi dari aspek ini yaitu struktur hubungan manusiawi dan struktur hubungan perusahaan.

Budaya perusahaan memiliki ciri-ciri tertentu yang perlu diketahui dan dipahami. Adapun karakteristik tersebut adalah:

- 1) Adanya Inovasi dan Pengambilan Resiko. Karakteristik ini mencoba mendorong anggota untuk bersikap selalu inovatif dalam bekerja khususnya pada penyelesaian masalah. Selain itu anggota diminta tidak takut dalam mengambil resiko asalkan telah melalui perhitungan yang matang.
- 2) Memperhatikan secara mendetail. Para anggota perusahaan diminta fokus pada hal yang dikerjakan dan selalu teliti dan mendetail dalam menganalisis.
- 3) Berorientasi pada kebermanfaatan. Manajemen perusahaan memusatkan pada keluaran khususnya pada kebermanfaatan bagi berbagai pihak.
- 4) Berorientasi pada orang. Setiap keputusan yang diambil oleh perusahaan harus melalui pertimbangan bahwa dampaknya harus positif terhadap anggota dalam perusahaan.
- 5) Berorientasi pada tim. Program dan tindakan dalam perusahaan condong pada kinerja tim dibandingkan kinerja personal.
- 6) Bersifat Agresif. Budaya perusahaan membuat anggota bertindak agresif dalam bekerja.

- 7) Stabilitas. Budaya dalam perusahaan memberi penekanan pada stabilitas status quo.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Beberapa pengertian motivasi menurut ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Bangun (2012:313) “Motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (to behave) secara teratur”.

Menurut Manullang (2013:24)¹ “Motivasi adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu”.

Sutrisno (2011:146) menyatakan bahwa:

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.

Wibowo (2015:111) menyatakan bahwa:

Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur

membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

Yusuf (2015:264) menyatakan bahwa:

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

b. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang. Meningkatnya kegairahan dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja. Sedangkan seseorang yang mempunyai motivasi kerja rendah, mereka akan bekerja seenaknya dan tidak berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013:17) adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan

- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Sedangkan tujuan motivasi menurut Saydam dalam Kadarisman (2013:291) adalah sebagai berikut:

Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk: 1) mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan; 2) meningkatkan gairah dan semangat kerja; 3) meningkatkan disiplin kerja; 4) meningkatkan prestasi kerja; 5) meningkatkan rasa tanggung jawab; 6) meningkatkan produktivitas dan efisiensi; dan 7) menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan

Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya.

- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja

Persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.

- 3) Meningkatkan disiplin kerja

Disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada pegawainya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif pegawai sehingga mau bekerja dengan baik. Apa yang mendorongnya supaya pegawai bersedia memberikan waktunya, tenaganya dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi yang menjadi tepat kerjanya.

4) Meningkatkan prestasi kerja

Biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan pekerjaan akan menggerakkan pegawai yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

5) Meningkatkan rasa tanggung jawab

Seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada sewaktu-waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Dapat dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja ditempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawainya.

7) Menumbuhkan loyalitas karyawan

Dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Jika tujuan dan manfaat dari motivasi telah tercapai oleh karyawan maka bisa dikatakan bahwa perusahaan semakin dekat dengan keberhasilan perusahaan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2013:116) menyatakan faktor-faktor motivasi dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan. Adapun penjelasan dari kedua faktor yang mempengaruhi motivasi adalah:

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.
- b) Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita

sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

Adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a) Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

- c) Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- d) Adanya jaminan kerja

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
- e) Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.
- f) Peraturan yang fleksibel. Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

Menurut Herzberg dalam Noor (2013:250) faktor motivasi terbagi atas dua faktor yaitu sebagai berikut:

1) Faktor pemuas (*motivation factor*)

Yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (konsisi intrinstik), antara lain:

- a) Prestasi yang diraih
- b) Pengakuan orang lain

- c) Tanggung jawab
- d) Peluang untuk maju
- e) Kepuasan kerja itu sendiri
- f) Kemungkinan pengembangan karir

2) Faktor pemelihara (*maintenance factor*)

Yang merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Yang dikualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik, meliputi:

- a) Kompensasi
- b) Keamanan dan keselamatan kerja
- c) Kondisi kerja
- d) Status
- e) Prosedur perusahaan
- f) Mutu dari supervise teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan baawahan

Berdasarkan faktor diatas, faktor pendorong dari diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Apabila ia membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkan.

d. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan

perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Newstrom dalam Wibowo (2015:110) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) *Engagement*. *Engagement* merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
- 2) *Commitmen*. Komitmen adalah suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan organizational citizenship.
- 3) *Satisfaction*. Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.
- 4) *Turnover*. *Turnover* merupakan kehilangan pekerjaan yang di hargai.

Adapun indikator mengenai motivasi menurut Mangkunegara (2017:111) adalah sebagai berikut: 1) Kerja keras 2) Orientasi masa depan 3) Tingkat cita-cita yang tinggi 4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas 5) Usaha untuk maju 6) Ketekunan bekerja 7) Hubungan dengan rekan kerja 8) Pemanfaatan waktu.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Kerja keras

Pencapaian prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

- 2) Orientasi masa depan

Didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan.

- 3) Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimiliki.

- 4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

5) Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan atas pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaan.

6) Ketekunan bekerja

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk tetap selalu bekerja dengan baik.

7) Hubungan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

8) Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Dalam hal pengukuran motivasi kerja maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

4. Gaya kepemimpinan

a. Pengertian Gaya kepemimpinan

Gaya atau style kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya. Beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (2008) “Gaya kepemimpinan adalah suatu cara untuk mempengaruhi bawahannya”.

Menurut Thoha (2014:303) “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Menurut Mullins dalam Noor (2013:170) “Gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin”.

Menurut Kartono (2008:34) “Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seseorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”. Rivai (2014:42) menyatakan bahwa: “Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seseorang pemimpin”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku, tipe dan cara yang dipergunakan oleh pemimpin di

dalam mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi para bawahannya agar mereka mau bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pekerjaan yang baik demi mencapainya tujuan perusahaan.

b. Tujuan dan Manfaat Gaya kepemimpinan

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan gaya kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsi dan tujuannya sebagai seorang pemimpin.

Menurut Sutrisno (2011:219) adapun tujuan dan manfaat gaya kepemimpinan dapat dikategorikan dalam tiga bentuk yaitu sebagai berikut:

- 1) Peranan yang bersifat interpersonal
- 2) Peranan yang bersifat informasional
- 3) Peranan pengambilan keputusan

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Peranan yang bersifat interpersonal

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insan. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan gaya kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah stakeholder, didalam dan diluar organisasi.

- 2) Peranan yang bersifat informasional

Informasi merupakan asset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan dimasa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik.

3) Peranan pengambilan keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: pertama, sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. Kedua, peredam gangguan. Peran lain antar lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negative kepada organisasi. Ketiga, pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenangpun makin besar.

Menurut Stephen Covey dalam Antonio (2007:20) menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1) Perintis (pathfinding)
- 2) Penyelaras (aligning)
- 3) Pemberdaya (empowering)
- 4) Panutan (modeling)

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Perintis (pathfinding)

Bagaimana upaya sang pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stakeholders-nya, misi dan nilai-nilai yang dianutnya, serta yang berkaitan dengan visi dan strategi, yaitu ke mana perusahaan akan dibawa dan bagaimana caranya agar sampai ke sana.

2) Penyelaras (aligning)

Berkaitan dengan bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi perusahaan agar mampu bekerja dan saling sinergis. Sang pemimpin harus memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem organisasi perusahaan. Kemudian ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan.

3) Pemberdaya (empowering)

Berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi perusahaan mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat (committed). Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya. Ia juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang dipimpinya. Siapa mengerjakan apa. Untuk alasan apa mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Bagaimana caranya. Dukungan sumber daya apa saja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dan bagaimana akuntabilitasnya.

4) Panutan/ccontoh (role model)

Mengungkap bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi para karyawannya. Bagaimana dia bertanggung jawab atas tutur kata, sikap,

perilaku, dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sejauh mana dia melakukan apa yang dikatakannya.

Dari beberapa tujuan dan manfaat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya gaya kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi dalam membangun kapabilitas dan kompetensinya untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan. Maka dari itu pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan dan selalu menyalakan semangat kepercayaan pada anggota organisasi.

c. Macam-Macam Gaya kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut:

Gaya gaya kepemimpinan menurut Thoha (2014:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- 2) Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Hasibuan (2009:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: Gaya kepemimpinan Otoriter, Gaya kepemimpinan Partisipatif, Gaya kepemimpinan Delegatif.

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi gaya kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

2) Gaya kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam gaya kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3) Gaya kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya

diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku gaya kepemimpinan atau sering disebut Tipe Gaya kepemimpinan. Tipe gaya kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut: Tipe Otokratik, Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*), Tipe Paternalistik, Tipe Kharismatik, Tipe Militeristik, Tipe Pseudo-demokratik, Tipe Demokratik.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Tipe Otokratik

Tipe gaya kepemimpinan ini menganggap bahwa gaya kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam

proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe gaya kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe gaya kepemimpinan otokratik. Dalam gaya kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi gaya kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4) Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang

sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5) Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6) Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga gaya kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samarsamar.

7) Tipe Demokratik

Tipe demokratis adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Dari berbagai macam gaya kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik. Meskipun terdapat beberapa gaya kepemimpinan seperti disebut di atas, tetapi tidak ada gaya yang efektif yang dapat diterapkan pada semua situasi. Setiap situasi yang berbeda menuntut cara pelaksanaan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Oleh karena itu, seorang pemimpin seharusnya memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri gaya kepemimpinan yang baik.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Melihat fakta riil yang terjadi, ada banyak faktor yang mempengaruhi alur proses gaya kepemimpinan terlebih fakta atau dinamika keorganisasian yang terjadi. Artinya, pemimpin ketika mengaplikasikan gaya atau aktivitas gaya kepemimpinannya sangat tergantung pada pola organisasi yang melingkupinya. Dinamika ini yang dalam melaksanakan aktivitas gaya kepemimpinan memiliki

pengaruh yang sangat beragam dikarenakan berbagai macam faktor yang melatarbelakangi penerapan gaya kepemimpinan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut McGregor dan kawan-kawan dalam Noor (2013:183) adalah sebagai berikut:

- 1) Peningkatan kompetitif bisnis dan penggunaan sumber daya manusia tepat guna
- 2) Perubahan dalam sistem nilai masyarakat.
- 3) Batas standar pendidikan dan pelatihan.
- 4) Kemajuan dalam pengetahuan ilmiah dan teknikal.
- 5) Perubahan dalam organisasi kerja.
- 6) Pengaruh dari serikat dagang.
- 7) Tekanan tanggung jawab sosial terbesar terhadap karyawan contohnya pola partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kualitas hidup pekerjaan.
- 8) Peraturan pemerintah

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan menurut Setiawan dan Muhith (2013:31)

- 1) Faktor kemampuan individu

Dalam gaya kepemimpinan, faktor pribadi yang berupa berbagai kompetensi seorang pemimpin sangat mempengaruhi proses gaya kepemimpinannya.

Dalam hal ini, konsepsi gaya kepemimpinan umumnya memusatkan perhatian kepada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya.

- 2) Faktor jabatan

Seorang pemimpin dalam berperilaku harus selalu mengindahkan dalam posisi mana dia berada. Seorang perwira tinggi tentunya dalam memberikan perintah sangat berbeda gayanya dengan seorang rektor. Hal ini terkait dengan aturan dan norma yang diberlakukan di masing-masing organisasi.

3) Faktor situasi dan kondisi

Situasi khusus selalu membutuhkan tipe gaya kepemimpinan yang khusus pula. Seorang pemimpin dalam hal ini harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang menyertai para bawahannya. Bila tidak, maka yang akan muncul bukan komitmen (kepatuhan) tetapi resistensi (perlawanan) dari para bawahan yang pada akhirnya berakibat pada tidak efektifnya suatu gaya kepemimpinan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi gaya gaya kepemimpinan tersebut di atas dapat disintesis bahwa gaya gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan oleh atasan dengan memperhatikan pengembangan bawahannya sesuai dengan kondisi yang ada, yang ditandai dengan kekuatan diri pemimpin, membina hubungan dengan bawahan, dan sensitivitas terhadap situasi yang berkembang.

e. Indikator Gaya kepemimpinan

Menurut Kartono (2008:34) indikator gaya gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan Mengambil Keputusan
- 2) Kemampuan Memotivasi
- 3) Kemampuan Komunikasi
- 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

- 5) Tanggung Jawab
- 6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

- 2) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

- 3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

- 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa

yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Menurut Siagian (2008:121) indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut:

- 1) Iklim saling mempercayai
- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan
- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.
- 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima gaya kepemimpinan atasannya.

2) Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi gaya kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

- 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

- 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional.

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Handoko (2008:290), ada 10 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan gaya kepemimpinan dalam pemerintahan antara lain sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan (Intelligence)
- 2) Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (Social maturity and Breadht)
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi
- 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi
- 5) Memiliki Pengaruh Yang Kuat
- 6) Memiliki Pola Hubungan Yang Baik
- 7) Memiliki Sifat-Sifat Tertentu
- 8) Memiliki Kedudukan atau Jabatan
- 9) Mampu Berinteraksi
- 10) Mampu Memberdayakan

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan (Intelligence)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat bebrbeda.

- 2) Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (Social maturity and Breadht)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4) Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

5) Memiliki Pengaruh Yang Kuat

Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

6) Memiliki Pola Hubungan Yang Baik

Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

7) Memiliki Sifat-Sifat Tertentu

Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemampuan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggarakkan bawahannya.

8) Memiliki Kedudukan atau Jabatan

Seorang pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat karena gaya kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

9) Mampu Berinteraksi

Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan.

10) Mampu Memberdayakan

Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula. Dan dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan gaya kepemimpinan.

B. Kerangka Konseptual

1) Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai TPKDB

Gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan atau dalam suatu perusahaan sangat mempengaruhi kepuasan pegawai yang di lakukan seorang pimpinan dari memberikan dampak terhadap peningkatan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang akhirnya memberikan peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Di lihat dari teori gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan pegawai dalam suatu perusahaan .ini dapat di lihat dari teori yang di kemukakan oleh

mangkuprawira dan hubeis (2007:155-156), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pegawai adalah faktor personal/individu, faktor gaya kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, faktor konseptual (situasional), sehingga dalam penelitian ini pengaruh gaya kepemimpinan secara teori mempengaruhi terhadap kepuasan pegawai.

Berkenan dengan uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja pegawai sangat tergantung pada kemampuan seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya mempengaruhi karyawan untuk bertindak sesuai dengan harapan karyawan dari organisasi atau perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wicaksono & Hermani, 2017), (Reni, 2015) (Pratiwi, 2016) (Sambiran, Sepang, & Dotulong, 2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang artinya semakin adanya peningkatan gaya kepemimpinan yang baik di dalam perusahaan akan memberikan dampak peningkatan kepuasan pegawai dalam bekerja.

2) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai TPKDB

Motivasi pegawai dalam suatu perusahaan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi dalam peningkatan kinerjawan pegawai dalam suatu perusahaan. Tinggi rendahnya motivasi pegawai dalam suatu perusahaan akan mengakibatkan terjadinya penurunan dan peningkatan kinerja pegawai tersebut. Motivasi pegawai ini sangat mempengaruhi kepuasan pegawai tersebut. Motivasi pegawai ini sangat mempengaruhi kinerja pegawai dikarenakan motivasi pegawai sebagai faktor pendorong seorang pegawai dalam berprestasi di dalam perusahaan tempatnya bekerja.

Motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja di dukung oleh teori yang melandasinya. Teori yang mendukung pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja adalah berdasarkan menurut Uha (2013 :201) bahwa kepuasan pegawai di pengaruhi oleh beberapa faktor internal yaitu kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja, dan faktor eksternal yaitu peraturan ketenaga kerjaan, keinginan pelanggan, persaingan, nilai-nilai, sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, kondisi pasar. Sehingga motivasi pegawai mempengaruhi kinerja pegawai berdasarkan faktor internal yang ada dalam pegawai itu sendiri.

Penelitian ini juga di dukung oleh penelitian sebelumnya yaitu peneliti chairil munawir (2014) yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan, Motivasi kerja, Struktur Perusahaan, dan kompensasi Terhadap kepuasan pegawai serta dampaknya pada kepuasan program pascasarjana universitas syiah kuala” yang menyatakan motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di program pascasarjana universitas syiah kuala.

Sehingga adanya faktor teori yang mendukung dan adanya penelitian yang telah di lakukan maka pengaruh motivasi terhadap kepuasan pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, artinya semakin tinggi motivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan maka akan memberikan dampak peningkatan kepuasan kerja pegawai.

3) Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai TPKDB

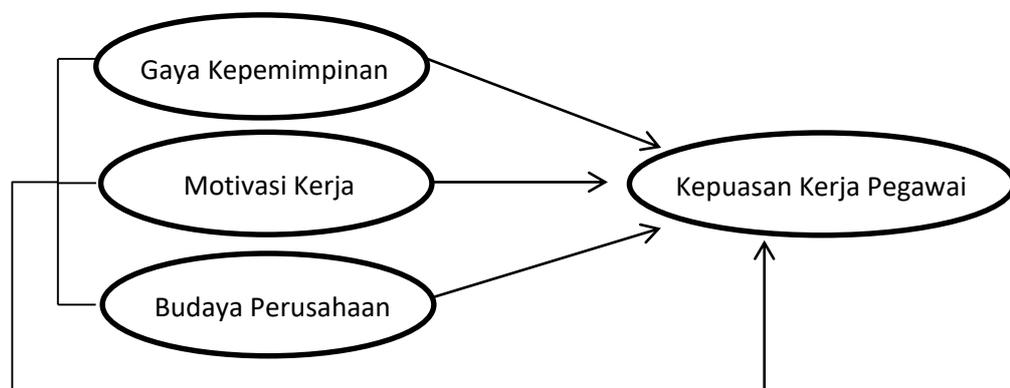
Budaya perusahaan yang ada di dalam suatu perusahaan atau perusahaan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Dimana budaya perusahaan yang baik akan memberikan dampak yang baik terhadap peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Budaya perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pegawai di karena merupakan sebagai arah dan pedoman bagi pegawai dalam berperilaku dan beraktifitas di dalam perusahaan. Sehingga budaya perusahaan yang baik akan mendukung dan mempengaruhi untuk terjadinya peningkatan kepuasan pegawai di dalam perusahaan.

Pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan pegawai dilandasi faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor sistem dimana meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrasturktur yang di berikan oleh perusahaan. Sehingga pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja pegawai di dukung oleh teori Keterkaitan pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan pegawai telah di teliti oleh penelitian terdahulu yaitu Taufik Lazuary (2014) yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja pegawai negri sipil setdakab Aceh Barat Daya”. Sehingga dengan adanya faktor teori yang mendukung dan adanya penelitian yang telah di lakukan maka pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, artinya semakin baik budaya perusahaan di dalam perusahaan maka akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

4) Pengaruh Gaya kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai TPKDB

Setelah dilihat dari berbagai pengaruh gaya gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, motivasi terhadap kepuasan kerja dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja dan telah di uraikan di atas untuk pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya perusahaan terhadap kepuasan pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan, artinya jika secara serentak atau secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan meningkat maka akan memberikan dampak berupa adanya peningkatan kepuasan kerja pegawai tersebut.



Sumber: Diolah oleh Peneliti

Gambar 2. 1 Pradigma Berpikir

C. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas , maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Ada pengaruh antara motivasi Kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Ada pengaruh antara budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja pegawai.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian pada hakikatnya adalah cara yang dilakukan secara sistematis dalam memecahkan suatu permasalahan. Metode penelitian bertujuan untuk mengarahkan peneliti untuk mencari jawaban yang benar dari sebuah permasalahan

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data.

Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif, yaitu merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tujuannya adalah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan current status dari subjek yang diteliti.

B. Defenisi Operasional

Defenisi operasional dalam penelitian ini yang diukur yaitu Gaya kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), Budaya Perusahaan (X3) serta Kepuasan Kerja Pegawai (Y) sebagai variabel bebas.

Adapun defenisi operasional dan indikator masing-masing variable diatas adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Defenisi Operasional

No	Variabel	Uraian Indikator	Indikator	Skala Penelitian
1	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tepat pekerjaannya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan 2. Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah 3. Pengukuran kepuasan kerja dengan kuisioner Minnesota 	Skala likert
2	Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seseorang pemimpin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan Mengambil Keputusan 2. Kemampuan Memotivasi 3. Kemampuan Komunikasi 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan 5. Tanggung Jawab 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional 	Skala likert
3	Motivasi Kerja	Motivasi yaitu sebagai suatu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan prestasi 2. Kebutuhan kekuasaan 3. Kebutuhan pertalian 	Skala likert
4	Budaya Perusahaan	Budaya perusahaan adalah moral yang mengarah perilaku organisasional secara bertanggung jawab dan membangun citra positif organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Customer Gocus 2. Integrity 3. Profesionalism 4. Team Work 5. Adaptive 	Skala likert

Sumber: Diolah oleh Peneliti

C. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukasn di kantor PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan (TPKDB) yang berada di jalan Gabion No. 01 Belawan. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Agustus 2018 hingga Maret 2019.

Tabel 3. 2 Pelaksanaan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan/Tahun																															
		Aug-18				Sep-18				Oct-18				Nov-18				Dec-18				Jan-19				Feb-19				Mar-19			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul	■	■																														
2	Pembuatan proposal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
3	Bimbingan proposal																	■	■	■	■												
4	Seminar proposal																	■	■	■	■												
5	Pengumpulan data																					■	■	■	■	■	■	■	■				
6	Pengolahan data																					■	■	■	■	■	■	■	■				
7	Bimbingan tesis																					■	■	■	■	■	■	■	■				
8	Seminar hasil tesis																					■	■	■	■	■	■	■	■				
9	Bimbingan tesis																					■	■	■	■	■	■	■	■				
10	Sidang tesis																									■	■	■	■				

Sumber: Diolah oleh Peneliti

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut (Sugiarto, 2017:134), “Populasi adalah sekumpulan individu yang memiliki karakteristik khas yang menjadi perhatian dalam lingkup yang ingin diteliti”. Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai di kantor PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan (TPKDB) yang berjumlah 120 Orang. Adapun divisi kerja didalam penelitian ini dengan jumlah pegawainya adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Divisi dan Pegawai Cabang TPKDB

NO	BERDASARKAN DIVISI	JUMLAH PEGAWAI ORGANIK
1	2	3
1	NON DIVISI	2 ORANG
2	Divisi Keuangan dan Umum	14 ORANG
3	Divisi Teknik	22 ORANG
4	Divisi Operasi	74 ORANG
5	Divisi TI & Sisman	8 ORANG
	TOTAL	120 ORANG

Sumber: data diolah peneliti (2019)

2. Sampel

Permasalahan yang selalu dipertanyakan peneliti pemula adalah berapa besar sampel yang seharusnya mereka gunakan untuk riset. Tidak ada jawaban yang jelas untuk ukuran sampel yang benar, tergantung pada tujuan studi dan sifat alami populasi (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015:58). Dari total populasi 120 maka peneliti menentukan sampel dengan menggunakan sampel jenuh.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

1. Daftar Pertanyaan (questionnaire), yaitu data yang didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2017. Hal. 199). Dalam hal ini responden dimaksud adalah pegawai TPKDB sebanyak 120 orang yang dijadikan sampel penelitian.
2. Studi dokumentasi, yaitu data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif.

F. Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah instrument yang disusun memang benar-benar tepat dan rasional untuk mengukur variabel penelitian.

Untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka digunakan teknik *korelasi product moment*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum X)^2\}\{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

(Juliandi dkk, 2015:77)

Keterangan:

r_{xy} = Nilai Koefisien Korelasi

X = Skor butir

Y = Skor total

N = Jumlah Responden

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat nilai X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat nilai Y

(Juliandi dkk, 2015:136) menyatakan bahwa kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Tolak H_0 jika probabilitas yang dihitung \leq probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig. 2-tailed $\leq \alpha$ 0,05)
- b. Terima H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $>$ probabilitas yang ditetapkan sebesar 0.05 (Sig. 2-tailed $> \alpha$ 0,05)

Berdasarkan hasil pengujian validitas terhadap variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya perusahaan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. 4 Hasil Pengujian Validitas Kepuasan Kerja

Butir Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Butir 1	0.696	0.000<0,05	Valid
Butir 2	0.451	0.012<0,05	Valid
Butir 3	0.541	0.002<0,05	Valid

Butir 4	0.656	0.000<0,05	Valid
Butir 5	0.622	0.000<0,05	Valid
Butir 6	0.651	0.000<0,05	Valid
Butir 7	0.653	0.000<0,05	Valid
Butir 8	0.606	0.000<0,05	Valid
Butir 9	0.674	0.000<0,05	Valid
Butir 10	0.763	0.000<0,05	Valid
Butir 11	0.758	0.000<0,05	Valid
Butir 12	0.798	0.000<0,05	Valid
Butir 13	0.547	0.002<0,05	Valid
Butir 14	0.440	0.015<0,05	Valid
Butir 15	0.575	0.001<0,05	Valid
Butir 16	0.581	0.001<0,05	Valid
Butir 17	0.617	0.000<0,05	Valid
Butir 18	0.750	0.000<0,05	Valid
Butir 19	0.835	0.000<0,05	Valid
Butir 20	0.776	0.000<0,05	Valid
Butir 21	0.612	0.000<0,05	Valid

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 21 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid, dengan demikian 21 item pernyataan dari variabel kepuasan kerja boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

Tabel 3. 5 Hasil Pengujian Validitas Gaya Kepemimpinan

Butir Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Butir 1	0.400*	0.028<0,05	Valid
Butir 2	0.571**	0.001<0,05	Valid
Butir 3	0.524**	0.003<0,05	Valid
Butir 4	0.826**	0.000<0,05	Valid
Butir 5	0.697**	0.000<0,05	Valid
Butir 6	0.628**	0.000<0,05	Valid
Butir 7	0.646**	0.000<0,05	Valid
Butir 8	0.542**	0.002<0,05	Valid
Butir 9	0.663**	0.000<0,05	Valid

Butir 10	0.552**	0.002<0,05	Valid
Butir 11	0.604**	0.000<0,05	Valid
Butir 12	0.595**	0.001<0,05	Valid
Butir 13	0.515	0.004<0,05	Valid
Butir 14	0.447	0.013<0,05	Valid
Butir 15	0.543	0.002<0,05	Valid

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 15 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid, dengan demikian 15 item pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

Tabel 3. 6 Hasil Pengujian Validitas Motivasi Kerja

Butir Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Butir 1	0.639	0.000<0,05	Valid
Butir 2	0.815	0.000<0,05	Valid
Butir 3	0.775	0.000<0,05	Valid
Butir 4	0.862	0.000<0,05	Valid
Butir 5	0.774	0.000<0,05	Valid
Butir 6	0.789	0.000<0,05	Valid
Butir 7	0.674	0.000<0,05	Valid
Butir 8	0.771	0.000<0,05	Valid
Butir 9	0.628	0.000<0,05	Valid

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 9 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid, dengan demikian 9 item pernyataan dari variabel motivasi kerja boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

Tabel 3. 7 Hasil Pengujian Validitas Budaya Perusahaan

Butir Pernyataan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Butir 1	0.414	0.023<0,05	Valid
Butir 2	0.731	0.000<0,05	Valid
Butir 3	0.797	0.000<0,05	Valid
Butir 4	0.495	0.005<0,05	Valid

Butir 5	0.372	0.043<0,05	Valid
Butir 6	0.849	0.000<0,05	Valid
Butir 7	0.838	0.000<0,05	Valid
Butir 8	0.837	0.000<0,05	Valid
Butir 9	0.808	0.000<0,05	Valid
Butir 10	0.877	0.000<0,05	Valid
Butir 11	0.630	0.000<0,05	Valid
Butir 12	0.814	0.000<0,05	Valid

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dari 12 item diatas dapat dilihat bahwa seluruh item terlihat valid, dengan demikian 12 item pernyataan dari variabel budaya perusahaan boleh dilanjutkan kepada pengujian reliabilitas instrument.

2. Uji Reliabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya. Untuk mengukur pengujian reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

(Juliandi dkk, 2015:82)

Keterangan:

r = Reliabilitas Instrumen

k = Banyaknya butir pernyataan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians total

Juliandi dkk (2015:139) menyatakan bahwa kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,6$ maka instrument variabel adalah reliabel (terpercaya)
- b. Jika nilai *Cronbach Alpha* $\leq 0,6$ maka instrumen variabel adalah tidak reliabel (tidak terpercaya)

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas terhadap variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya perusahaan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. 8 Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kepuasan Kerja	0.924	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan	0.861	Reliabel
3	Motivasi Kerja	0.899	Reliabel
4	Budaya Perusahaan	0.907	Reliabel

Sumber: Pengolahan data SPSS 24

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan pada tabel diatas, terlihat bahwa nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) diatas adalah $0,924 > 0,6$, maka instrumen variabel kepuasan kerja dapat dinyatakan reliabel.
- 2) Berdasarkan pada tabel diatas, terlihat bahwa nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) diatas adalah $0,861 > 0,6$, maka instrumen variabel gaya kepemimpinan dapat dinyatakan reliabel.

- 3) Berdasarkan pada tabel diatas, terlihat bahwa nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) diatas adalah $0,899 > 0,6$, maka instrumen variabel motivasi kerja dapat dinyatakan reliabel.
- 4) Berdasarkan pada tabel diatas, terlihat bahwa nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) diatas adalah $0,907 > 0,6$, maka instrumen variabel budaya perusahaan dapat dinyatakan reliabel.

G. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

Menurut (Ghozali, 2016:156) Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak megikuti garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

(Juliandi dkk, 2015:161) menyatakan bahwa multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan

melihat nilai faktor inflasi varians (Variance Inflasi Factor/VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5.

3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. (Juliandi dkk, 2015:162)

Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

H. Teknik Analisis Data

1. Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda, analisis regresi linier berganda ini dipilih karena variabel terikat dipengaruhi oleh lebih dari satu variabel bebas atau variabel penjelas. Metode analisis dibutuhkan untuk memecahkan perumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya. Regresi linier berganda hipotesis menggunakan model persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Penempatan Pegawai

X2 = Motivasi Pegawai

X3 = Lingkungan Kerja

β_1 = Koefisien regresi dari variabel X1, kinerja pegawai

β_2 = Koefisien regresi dari variabel X2, motivasi pegawai

β_3 = Koefisien regresi dari variabel X3, lingkungan kerja

a = Konstanta

ε = Error

2. Pengujian Hipotesis

a. Uji t

Uji t atau t hitung adalah pengujian signifikansi untuk mengetahui pengaruh variabel X₁ dan X₂ terhadap Y secara parsial, apakah berpengaruh signifikan atau tidak. Untuk mengetahui hasilnya signifikan atau tidak, angka t hitung akan dibandingkan dengan t tabel (Priyatno, 2014:147).

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan uji t:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

T = Nilai t hitung

r = Koefisien korelasi

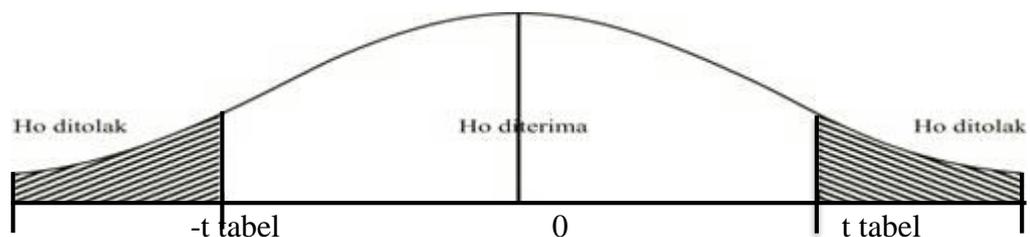
n = Banyaknya sampel

Bentuk Pengujian:

- a) $H_0 : \beta = 0$, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen
- b) $H_0 : \beta \neq 0$, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

Kriteria Pengambilan Keputusan:

- a) Tolak H_0 jika nilai probabilitas \leq taraf signifikan sebesar 0.05 ($\text{sig.} \leq \alpha_{.05}$)
- b) Terima H_0 jika nilai probabilitas $>$ taraf signifikan sebesar 0.05 ($\text{sig.} > \alpha_{.05}$)



Sumber: Diolah oleh Peneliti

Gambar 3. 1 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji t)

b. Uji F

ANOVA atau analisis varian merupakan uji koefisien regresi secara bersama-sama (uji F) untuk menguji signifikansi pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen”. Untuk mengetahui hasilnya signifikan atau tidak, angka f hitung akan dibandingkan dengan f tabel (Priyatno, 2014. Hal.146). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

(Sugiyono, 2017:257)

Keterangan:

F_h = Nilai F hitung

r = Koefisien Korelasi Berganda

k = Jumlah variabel independen

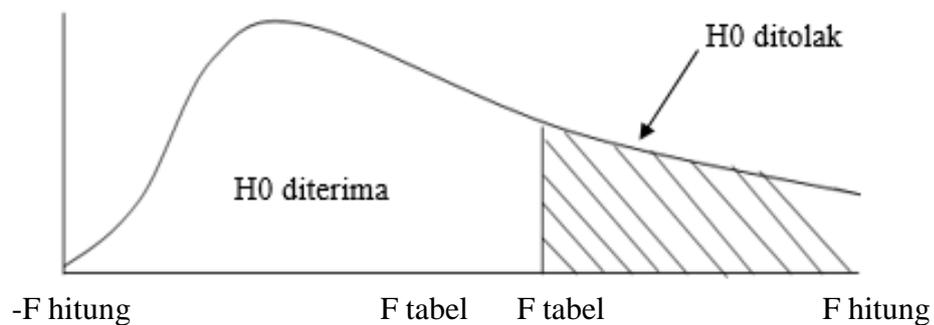
n = Jumlah anggota sampel

Bentuk Pengujian:

- $H_0 : \beta = 0$, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen
- $H_0 : \beta \neq 0$, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

Kriteria Pengambilan Keputusan :

- Tolak H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung \leq probabilitas yang ditetapkan sebesar 0.05 (Sig. \leq 0.05)
- Terima H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $>$ probabilitas yang ditetapkan sebesar 0.05 (Sig. $>$ 0.05)



Sumber: Diolah oleh Peneliti

Gambar 3. 2 Kriteria Pengujian Hipotesis (Uji F)

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

R Square atau kuadrat R menunjukkan koefisien determinasi. Angka ini akan diubah kebentuk persen, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Priyatno, 2014:144).

Untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dapat dijelaskan variabel bebas terhadap variabel terikat:

$$\mathbf{KD = r^2 \times 100\%}$$

(Sugiyono, 2017:258)

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi

r^2 = Koefisien variabel bebas dengan variabel terikat

100% = Persentase kontribusi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Profil Singkat Objek Penelitian

Terminal Petikemas Domestik Belawan merupakan salah satu cabang perusahaan dari PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), yang melaksanakan pengusahaan dan pelayanan jasa bongkar muat peti kemas. Terminal ini berlokasi di daerah Gabion Belawan, yaitu Timur Laut Sumatera. Tepatnya sekitar 30 KM dari Kota Medan, ibu kota propinsi Sumatera Utara. Terminal Petikemas Domestik Belawan berada di muara Sungai Belawan dan Sungai Deli dengan alur pelayaran sepanjang 13,5 km yang menghubungkan pelabuhan dengan perairan di Selat Malaka. PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) pada awalnya masa penjajahan Belanda adalah perusahaan dengan nama “Haven Bedrijf”. Setelah kemerdekaan Republik Indonesia, pada periode 1945-1950, Perusahaan berubah status menjadi Jawatan Pelabuhan. Pada 1969, Jawatan Pelabuhan berubah menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan status Perusahaan Negara Pelabuhan disingkat dengan nama PNP.

Periode 1969-1983, PN Pelabuhan berubah menjadi Lembaga Pengusaha Pelabuhan dengan nama Badan Pengusahaan Pelabuhan disingkat BPP. Pada 1983, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 1983 Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP) dirubah menjadi Perusahaan Umum Pelabuhan I disingkat Perumpel I. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 56 tahun 1991 Perumpel I

berubah status menjadi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero). Perusahaan berkedudukan dan berkantor pusat di Jalan Krakatau Ujung No. 100 Medan 20241, Sumatera Utara, Indonesia. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 64. Tahun 2001, kedudukan, tugas dan kewenangan Menteri Keuangan selaku Pemegang Saham pada Persero/ Perusahaan Terbatas dialihkan kepada Menteri BUMN Republik Indonesia, sedangkan pembinaan Teknis Operasional berada ditangan Departemen Perhubungan Republik Indonesia dan dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.

Terminal Petikemas Domestik Belawan dibangun tahun 1980 pada areal hasil urukan seluas \pm 30 hektar, dan diresmikan pemakaiannya oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 17 Maret 1987. Pengembangan pelayanan peti kemas di Belawan dilaksanakan secara bertahap baik dari sisi organisasi maupun sisi pelayanan, yaitu dimulai dari dibentuknya Divisi Unit Terminal Peti Kemas dibawah organisasi Cabang Pelabuhan Belawan pada tanggal 1 September 1984 dan mulai beroperasi melayani bongkar muat dengan crane kapal pada tanggal 10 Februari 1985. Divisi Unit Terminal Peti Kemas Cabang Pelabuhan Belawan beroperasi secara penuh sebagai Terminal Peti Kemas setelah di lengkapi 2 unit Container Crane pada Maret 1987. Kemudian berdasarkan Keputusan Direksi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia I Nomor : OT.09/I/I/PI-98 tanggal 16 Januari 1998 ditetapkan struktur organisasi dan tata kerja Unit Terminal Peti Kemas. Sejak saat itu Divisi pada Cabang Pelabuhan Belawan secara resmi berubah status menjadi unit usaha mandiri dari PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) dengan nama Unit Usaha Terminal Peti Kemas Belawan disingkat UTPK Belawan. Selanjutnya pada tahun 2003 struktur organisasi Unit UTPK Belawan disempurnakan melalui

Keputusan Direksi No : PR.01/1/4/PI-03 tanggal 7 Februari 2003 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja pada Cabang Pelabuhan.

Pada tahun 2009 UTPK Belawan berubah nama menjadi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Belawan International Container Terminal (disingkat BICT). Kemudian pada tahun 2014 dilakukan pemisahan antara pelayanan terminal domestik dan internasional, melalui pembentukan Unit Terminal Petikemas Domestik Belawan yang berdasar pada Keputusan Direksi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Nomor PR.0211/24/P!-L4.TU tanggal 13 Juni 2014.

b. Visi dan Misi Perusahaan

Sebagai bagian dari PT (Persero) Pelabuhan Indonesia I, Terminal Petikemas Domestik Belawan harus mendukung visi dan misi korporat. Visi dan Misi ini menjadi acuan dalam menetapkan program jangka pendek maupun jangka panjang.

Visi : Menjadi nomor satu di bisnis kepelabuhanan di Indonesia

Misi : Menyediakan jasa kepelabuhanan yang terintegrasi, berkualitas dan bernilai tambah untuk memacu pertumbuhan ekonomi wilayah.

c. Ruang Lingkup Perusahaan

Terminal Peti Kemas Domestik Belawan merupakan unit pelaksanaan teknis dari PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I yang melaksanakan pengusahaan dan pelayanan jasa bongkar muat peti kemas PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I sendiri merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki kewenangan untuk mengelola pelabuhan umum yang berada pada 4 (empat)

Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Provinsi Sumatera Utara, Provinsi Kepulauan Riau, dan Provinsi Riau. Adapun pelabuhan-pelabuhan andalan yang diusahakan adalah Belawan, Dumai, Tanjung Pinang, Lhokseumawe, Pekanbaru serta Terminal Peti Kemas Domestik Belawan. Sampai dengan tahun 2014 telah ditetapkan oleh direksi PT. (Persero) pelabuhan Indonesia I bahwa divisi Terminal Peti Kemas Domestik Belawan memisahkan diri dari pelabuhan belawan dan memiliki status setingkat cabang atau bisnis yang memiliki nama unit Terminal Peti Kemas Domestik Belawan (TPKDB), hal ini sesuai dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I serta tuntutan untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan meningkatkan mutu pelayanan yang diberikan oleh Terminal Peti Kemas Domestik Belawan. Perkembangan Trafik bongkar muat meningkat dari tahun ke tahun. Perkembangan ini tidak dapat dipisahkan dari kondisi dan potensi hinterlandnya yang kaya dengan komoditi hasil perkebunan, pertanian, dan industri. Jenis komoditi domestik dominan melalui Terminal Peti Kemas Domestik Belawan adalah karet, sayur, kertas, plywood, kayu, dan kopi. Terminal Petikemas Domestik Belawan senantiasa berupaya meningkatkan mutu, dan profesionalisme pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pengguna jasa dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). Seluruh sistem tersebut di kemas dalam standar internasional Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dan standar nasional Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) sesuai PPRI No 50 Tahun 2012 yang diterapkan di lingkungan Terminal Peti Kemas Belawan dan secara terus menerus ditingkatkan efektifitasnya.

d. Peraturan dan Perundangan

Terminal Petikemas Domestik Belawan dalam melaksanakan aktifitas bisnis tunduk dan patuh pada sistem perundang undangan dan tata aturan yang berlakudilingkungan perusahaan sesuai dengan lingkup bisnis yang dilakukan. Sebagai perundang-undangan dan peraturan yang menjadi acuan antara lain:

- 1) Undang - Undang No. 17 Tahun 2008 tanggal 7 Mei 2008 tentang Pelayaran.
- 2) Peraturan Pemerintah Nomor 69 Tahun 2001, tanggal 17 Oktober 2001 tentang Kepelabuhanan.
- 3) Peraturan Menteri Tenaga Kerja RI No : PER.01/MEN/1989 tentang Kualifikasi dan Syarat-Syarat Operator Kran Angkat.
- 4) Keputusan Direksi PT (Persero) Pelabuhan Indonesia I Nomor : US.11/2/5/PI- 08 tanggal 19 Maret 2008 tentang Perubahan Keputusan Direksi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Nomor: US.11/5/18-PI-05 Tanggal 09 Desember 2005 tentang Perubahan Tarif Pelayanan Jasa Penumpukan dan Kegiatan Lift On/Off Peti Kemas pada Terminal Peti Kemas di Lingkungan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I.
- 5) Keputusan Direksi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Nomor KP.32/13/5/PI
- 6) Keputusan Direksi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Nomor PR.02/3/7/PI
- 7) Keputusan Direksi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Nomor KP.32/13/5/PI

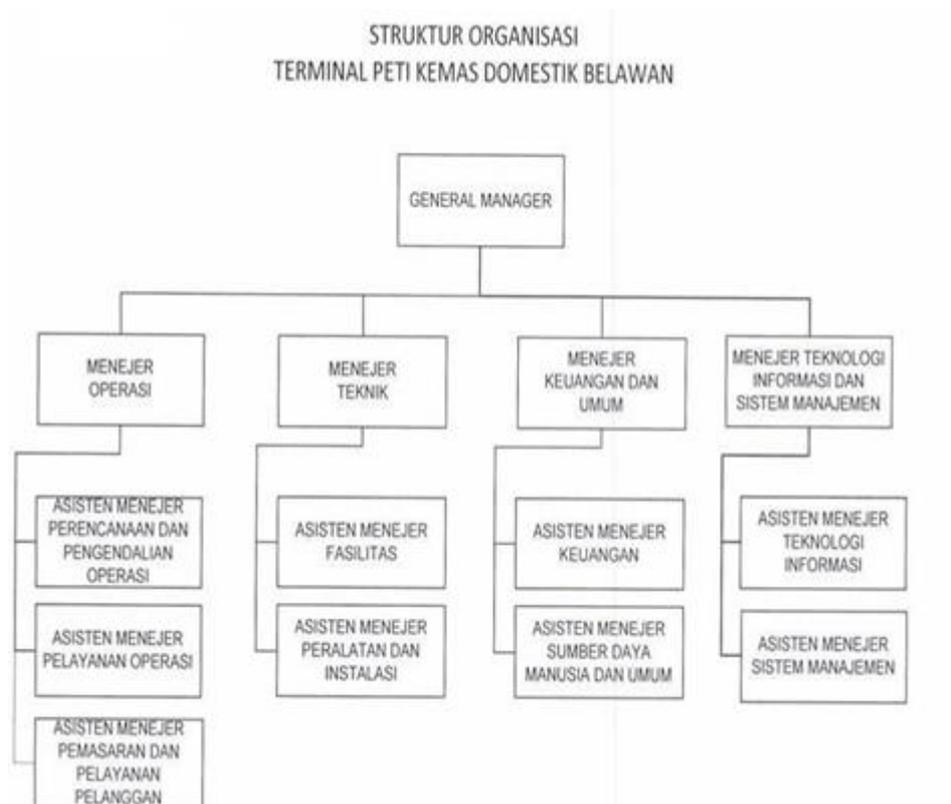
Selain perundang-undangan dan peraturan diatas dalam penyusunan Pedoman Perusahaan juga mengacu kepada:

- 1) Undang - Undang No. 1 tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja.
- 2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 50 Tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

e. Organisasi dan Tata Kerja

Struktur Organisasi

Bahwa berdasarkan Keputusan Direksi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Nomor PR.0213 /7/PI-75.TU tanggal 17 November 2015 telah ditetapkan Organisasi dan Tata Kerja Terminal Petikemas Domestik Belawan PT Pelabuhan Indonesia I (Persero);



Sumber: Surat Keputusan Direksi PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero), 2016

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Terminal Petikemas Domestik Belawan

f. Kedudukan, Tugas dan Fungsi

TPKDB merupakan cabang pelabuhan di lingkungan Perusahaan yang dipimpin oleh General Manager yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi;

1) General Manager TPKDB

Mempunyai tugas pokok menyelenggarakan, melaksanakan perusahaan dan pelayanan jasa kepelabuhanan serta usaha dan pelayanan jasa lainnya secara efisien dan efektif dalam rangka menunjang kelancaran arus kapal dan bongkar muat peti kemas sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Direksi;

2) Divisi Operasi

Mempunyai tugas pokok merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan, merekomendasikan serta melaporkan penyusunan program kerja pelayanan operasi terminal, pelayanan bongkar muat petikemas, pemasaran, administrasi trafik, produksi dan pendapatan, pelayanan pelanggan, penanganan keluhan pelanggan, penerapan Service Level Agreement (SLA), Service Level Guarantee (SLG), serta penanganan Customer Relationship Management (CRM).

Divisi Operasi terdiri dari:

a) Dinas Perencanaan dan Pengendalian Operasi

Mempunyai tugas pokok merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi perencanaan dan pengendalian kegiatan operasi pada terminal peti kemas;

b) Dinas Pelayanan Operasi

Mempunyai tugas pokok melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan operasi lapangan serta gote terminal peti kemas dan pengoperasian peralatan bongkar muat terminal peti kemas;

c) Dinas Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan

Mempunyai tugas pokok melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pemasaran, penanganan keluhan pelanggan, penerapan SLA/SLG dan penanganan CRM pada pelayanan terminal peti kemas.

3) Divisi Teknik

Mempunyai tugas pokok merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan, merekomendasikan serta melaporkan penyusunan program kerja kegiatan investasi, penyiapan dan pemeliharaan fasilitas dan peralatan pelabuhan, pemantauan rencana induk pelabuhan, pengelolaan lingkungan, pelayanan air umum, air kapal dan pelayanan listrik.

Divisi Teknik terdiri dari:

a) Dinas Fasilitas

Mempunyai tugas pokok melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pemeliharaan fasilitas pelabuhan, penyiapan fasilitas pelabuhan, instalasi listrik/air dan perangkat komunikasi, pemantauan rencana induk pelabuhan dan pengelolaan lingkungan;

b) Dinas Peralatan dan Instalasi

Mempunyai tugas pokok melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pemeliharaan peralatan dan instalasi pelabuhan, serta pelayanan listrik, pelayanan air kapal dan umum.

4) Divisi Keuangan dan Umum

Mempunyai tugas pokok merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan, merekomendasikan serta melaporkan penyusunan program kerja kegiatan pengendalian anggaran, akuntansi, perbendaharaan, penyusunan laporan keuangan, verifikasi pranota dan penotaan, pengelolaan dan pemeliharaan administrasi

pencatatan asset perusahaan, perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM), administrasi SDM, hubungan ketenaga kerjaan, tata usaha dan rumah tangga, hukum dan hubungan masyarakat (humas).

Divisi Keuangan dan Umum terdiri dari:

a) Dinas Keuangan

Mempunyai tugas pokok melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pengendalian anggaran, akuntansi, perbendaharaan, penyusunan laporan keuangan, pengelolaan dan pemeliharaan administrasi pencatatan aset perusahaan, verifikasi pranota dan penotaan;

b) Dinas sumber Daya Manusia dan Umum

Mempunyai tugas pokok melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan perencanaan dan pengembangan SDM, administrasi SDM, hubungan ketenagakerjaan, tata usaha dan rumah tangga, hukum dan humas.

5) Divisi Teknologi Informasi dan Sistem Manajemen

Mempunyai tugas pokok merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan, merekomendasikan serta melaporkan penyusunan program kerja pengoperasian dan pemeliharaan sistem dan teknologi informasi, penyiapan dan pemeliharaan CCTV baik software maupun hardware-nya, penyajian dan evaluasi data dan informasi, sistem manajemen mutu, manajemen resiko, Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3), sistem manajemen lingkungan (SML), sistem pengamanan pelabuhan, key performonce indikator (KPI) secara keseluruhan serta memastikan kesesuaian dan keefektifan dalam implementasinya.

Divisi Teknologi Informasi dan Sistem Manajemen terdiri dari:

a) Dinas Teknologi Informasi

Mempunyai tugas pokok melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan operasional dan pemeliharaan sistem dan teknologi informasi, pengoperasian dan pemeliharaan sistem dan jaringan serta penyiapan dan pemeliharaan software dan hardware CCTV dan melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pengumpulan, pengolahan serta penyajian data dan informasi juga pemberian layanan teknologi informasi untuk memastikan pemberian layanan yang optimal kepada user (pemakai jaringan);

b) Dinas Sistem Manajemen

Mempunyai tugas pokok melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi sistem manajemen mutu, manajemen resiko, Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3), sistem manajemen lingkungan (SML), sistem pengamanan pelabuhan, key performance indikator (KPI) secara keseluruhan serta memastikan kesesuaian dan keefektifan dalam implementasinya.

g. Jam Kerja dan Shift Karyawan

PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Terminal Petikemas Domestik

Belawan dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1) Karyawan bagian kantor

Jam kerja karyawan bagian kantor dimulai dari jam 08.00 – 17.00 WIB,

2) Jam kerja bagi operator terdiri dari 3 shift kerja. Adapun pembagian waktu shift

kerja adalah sebagai berikut:

00.00–08.00 WIB ; 08.00–16.00 WIB ; 16.00–00.00 WIB

2. Deskriptif Responden

Hasil pengumpulan data yang dilakukan pada 120 pegawai yang dijadikan responden diperoleh karakteristik sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	BERDASARKAN JENIS KELAMIN	JUMLAH PEGAWAI ORGANIK
1	LAKI-LAKI	110 ORANG
2	PEREMPUAN	10 ORANG
	TOTAL	120 ORANG

Sumber: Divisi SDM TPKDB

Dilihat dari tabel diatas bahwa pada responden penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 110 orang terdiri dari responden laki-laki dan 10 orang terdiri dari responden perempuan.

Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia

NO	BERDASARKAN USIA	JUMLAH PEGAWAI ORGANIK
1	18-25 Tahun	9 ORANG
2	26-35 Tahun	84 ORANG
3	36-45 Tahun	17 ORANG
4	46-54 Tahun	9 ORANG
	TOTAL	120 ORANG

Sumber: Divisi SDM TPKDB

Tabel diatas menunjukkan 9 orang responden berusia pada rentang 18-25 tahun, 84 orang berusia 26-35 tahun, 17 orang berusia 36-45 tahun, 9 orang berusia 46-54 tahun, 1 orang berusia 55 tahun keatas.

Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Jabatan/Bidang Pekerjaan

NO	BERDASARKAN JABATAN	JUMLAH PEGAWAI ORGANIK
1	GM	1 ORANG
2	STAF GM	1 ORANG
3	MENEJER	4 ORANG
4	ASISTEN MENEJER	7 ORANG
5	SUPERVISI	10 ORANG
6	PLANNER	3 ORANG
7	OPERATOR RTG	21 ORANG
8	OPERATOR CC	20 ORANG
9	OPERATOR MHC	3 ORANG
10	KOORDINATOR GATE	4 ORANG
11	STAFF/PELAKSANA/AST PELK OPERASI KANTOR	17 ORANG
12	STAFF/PELAKSANA/AST PELK KEUANGAN & UMUM	8 ORANG
13	STAFF/PELAKSANA/AST PELK IT & SISMAN	6 ORANG
14	STAFF/PELAKSANA/AST PELK TEKNIK	12 ORANG
15	MEKANIK JUNIOR	3 ORANG
	TOTAL	120 ORANG

Sumber: Divisi SDM TPKDB

Responden berdasarkan jabatan/bidang pekerjaan dapat dijelaskan seperti pada tabel diatas yaitu, 1 orang pada jabatan General Manager, 1 orang staf GM, 4 orang Menejer, 7 orang Asisten Menejer, 10 orang Supervisi, 3 orang Planner, 21 orang untuk operator RTG, 20 orang operator CC, 3 orang operator MHC, 4 orang koordinator gate, 17 orang pelaksana operasi, 8 orang pelaksana keuangan umum, 6 orang pelaksana IT dan Sisman, 12 orang pelaksana teknik dan 3 orang mekanik junior.

3. Deskriptif Variabel Penelitian

Dalam Penelitian ini variabel terikat (dependent variable) adalah kepuasan kerja (Y) dan tiga variabel bebas (independent variable) yang terdiri dari gaya kepemimpinan (X1), Motivasi kerja (X2), dan Budaya perusahaan (X3).

a. Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Mayoritas responden menjawab setuju pada pernyataan sembilan sebesar 104 responden yaitu tentang “Saya memiliki kesempatan untuk melakukan banyak hal bagi karyawan lain”. Sesuai dengan perilaku Budaya CIPTA Team Work dengan kata kunci Berkolaborasi dan bersinergi antara bawahan dan atasan berjalan dengan baik, sehingga kepuasan dalam bekerja dirasakan oleh pegawai TPKDB.

b. Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

Mayoritas responden menjawab setuju pada pernyataan pertama sebesar 109 responden yaitu tentang “Pimpinan selalu melakukan evaluasi dua arah antara pimpinan dan bawahan”. Dalam hal ini berarti gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh bawahan tercapai dalam pernyataan responden tersebut, sesuai dengan perilaku kunci CIPTA yaitu berkolaborasi dan bersinergi, tulus dan saling menghargai.

c. Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Mayoritas responden menjawab setuju pada pernyataan sembilan sebesar 108 responden yaitu tentang “Peraturan yang ada di Perusahaan selalu diberlakukan secara fleksibel dan sesuai dengan kondisi yang ada”. Dalam hal ini berarti bawahan termotivasi dengan aturan yang diberlakukan sesuai dengan kebutuhan operasional, bisa berubah-ubah berdasarkan kondisional yang harus dilakukan secara cepat dan tepat, sesuai dengan perilaku kunci CIPTA yaitu Dinamis dan Kreatif.

d. Deskriptif Varibel Budaya Perusahaan

Mayoritas responden menjawab setuju pada pernyataan empat sebesar 109 responden yaitu tentang “Anda diberikan kesempatan untuk mengkritik ketika ada konflik”. Sesuai dengan prilaku Budaya CIPTA Team Work dengan kata kunci Berkolaborasi dan bersinergi antara bawahan dan atasan berjalan dengan baik.

4. Uji Asumsi Klasik

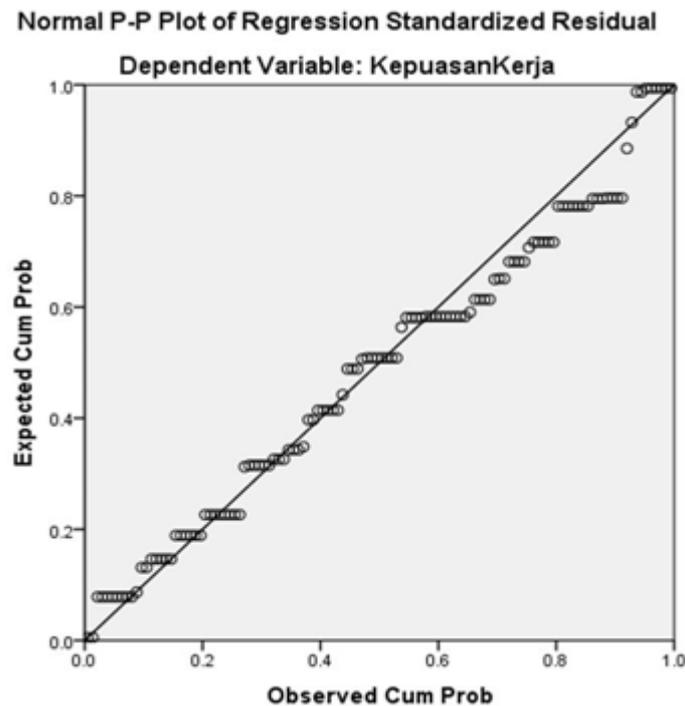
a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

Menurut Ghozali (2016:156) Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak megikuti garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

Berikut adalah hasil pengujian normalitas dapat dilihat dari grafik *probability plot*, hasil penelitian data yang telah diolah dengan pengujian SPSS versi 24.0 adalah sebagai berikut:



Sumber: Pengolahan Data SPSS 24

Gambar 4. 2 Hasil Pengujian Normalitas

Pada gambar diatas diketahui hasil dari pengujian normalitas bahwa data menunjukkan penyebaran titik-titik data cenderung mendekati garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal dan uji normalitas terpenuhi. Sehingga dapat dilakukan analisis data atau pengujian hipotesis dengan teknik statistik dan relevan.

b. Uji Multikolinieritas

Juliandi dkk (2015:161) menyatakan bahwa multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varians (Variance Inflasi Factor/VIF), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel 4. 4 Hasil Pengujian Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.268	5.555			
	GayaKepemimpinan	.190	.044	.339	.990	1.010
	MotivasiKerja	.290	.074	.306	.997	1.003
	BudayaPerusahaan	-.318	.090	-.275	.990	1.010

a. Dependent Variable : Kepuasan Kerja
 Sumber: Pengolahan Data SPSS 24

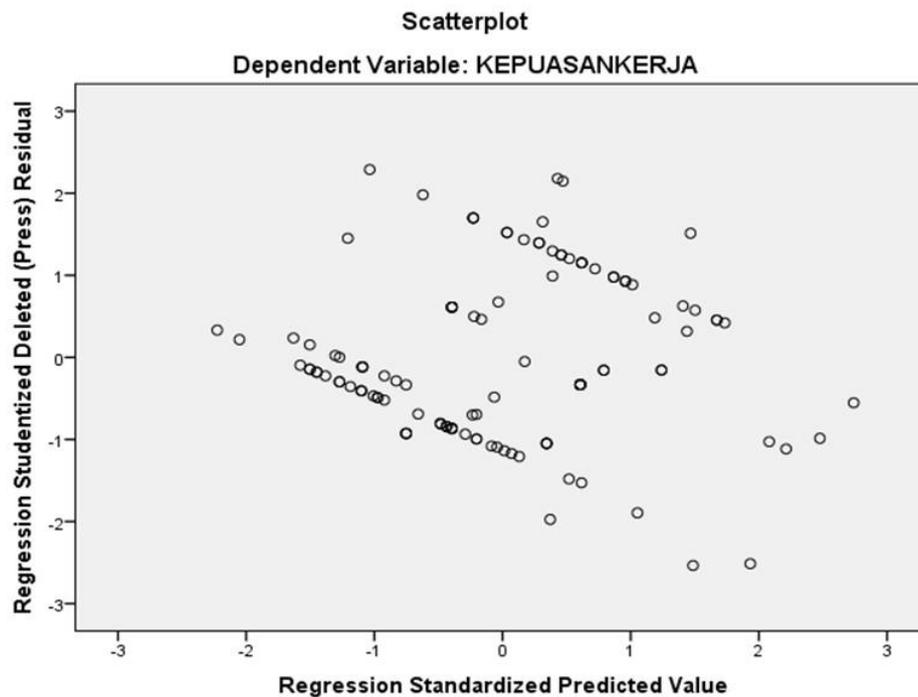
Dari tabel diatas menunjukkan nilai VIF masing-masing variabel yaitu variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 1.010, Motivasi kerja (X2) sebesar 1,003 dan Budaya perusahaan (X3) sebesar 1,010 maka dapat diketahui bahwa nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan tidak melebihi batas korelasi yang telah ditentukan yaitu tidak lebih besar dari 4 atau 5. Maka model ini tidak terjadi masalah multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedassitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi varabel independen dengan nilai residualnya. Juliandi dkk (2015:162) Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedasitas adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.

- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedasitas.



Sumber: Pengolahan Data SPSS 24

Gambar 4. 3 Hasil Pengujian Heterokedastisitas

Dari gambar grafik scatterplot diatas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi ini. Sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka kesimpulannya tidak terjadi heteroskedasitas.

5. Analisis Data

a. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (independent variable) yaitu gaya

kepemimpinan (X1), Motivasi kerja (X2), dan budaya perusahaan (X3) terhadap variabel terikat (dependent variable) yaitu kepuasan kerja Pegawai (Y1).

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja pegawai digunakanlah analisis regresi linier berganda dengan memakai rumus di bawah ini:

Dimana:

Y = Kepuasan Kerja Pegawai

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Motivasi Kerja

X3 = Budaya Perusahaan

β_1 = Koefisien regresi dari variabel X1, gaya kepemimpinan

β_2 = Koefisien regresi dari variabel X2, motivasi kerja

β_3 = Koefisien regresi dari variabel X3, budaya perusahaan

a = Konstanta

ε = Error

Berdasarkan hasil regresi dari data yang diolah dengan menggunakan software SPSS 24 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Analisis Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.268	5.555		4.008	.000
	GayaKepemimpinan	.190	.044	.339	4.334	.000
	MotivasiKerja	.290	.074	.306	3.928	.000
	BudayaPerusahaan	-.318	.090	-.275	-3.514	.001

Sumber: Pengolahan Data SPSS 24

Pada tabel diatas diperoleh hasil regresi linier berganda dalam penelitian ini yaitu:

$$Y = 22,268 + 0,19 x_1 + 0,29x_2 - 0,31 x_3 + \varepsilon$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Dari hasil regresi, konstanta yang didapat mempunyai nilai sebesar 22.268 yang artinya, apabila variabel bebas yang ada pada penelitian yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya perusahaan memberikan pengaruh, maka kepuasan kerja pegawai akan tetap bernilai 22.268
- 2) Dari hasil regresi didapat bahwa nilai koefisien gaya kepemimpinan sebesar 0.19 dan bertanda positif, yang artinya apabila gaya kepemimpinan sudah sesuai dengan yang diharapkan bawahan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin baik.
- 3) Dari hasil regresi didapat bahwa nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0.29 dan bertanda positif, yang artinya apabila motivasi kerja semakin baik maka kepuasan kerja pegawai juga akan semakin baik.
- 4) Dari hasil regresi didapat bahwa nilai koefisien budaya perusahaan sebesar - 0.31 dan bertanda negatif, yang artinya apabila budaya perusahaan dijalankan maka kepuasan kerja pegawai akan bisa menurun.

b. Uji Hipotesis

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 5\%$. Pengujian hipotesis berdasarkan uji statistic sebagai berikut:

1) Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial digunakan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), dan budaya perusahaan (X3) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y1) secara parsial. Uji parsial dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel. Hasil analisis statistik uji t dapat dilihat sebagai berikut:

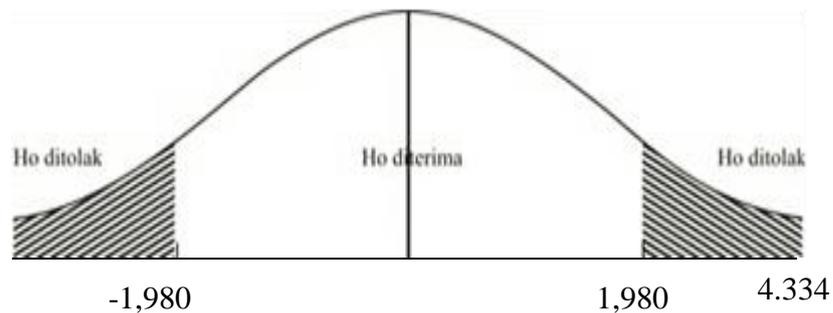
Tabel 4. 6 Hasil Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.268	5.555		4.008	.000
	Gaya Kepemimpinan	.190	.044	.339	4.334	.000
	Motivasi Kerja	.290	.074	.306	3.928	.000
	Budaya Perusahaan	-.318	.090	-.275	-3.514	.001

Sumber: Pengolahan Data SPSS 25

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui sebagai berikut:

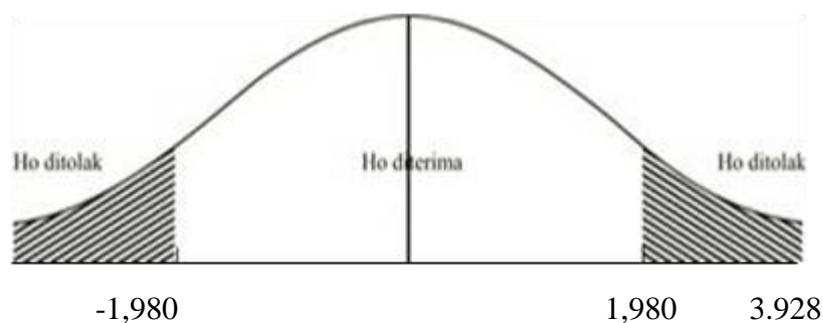
- 1) Nilai t_{hitung} untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 4,334 yang mana lebih besar dari t_{tabel} (1,980) atau nilai sig 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka H_0 ditolak untuk variabel gaya kepemimpinan, dengan demikian secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai TPKDB.



Sumber: Diolah oleh Peneliti

Gambar 4. 4 Hasil Uji t Hitung Variabel Gaya Kepemimpinan

- 2) Nilai thitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 3.928 yang mana lebih besar dari ttabel (1,980) atau nilai sig 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka H_0 ditolak untuk variabel motivasi kerja, dengan demikian secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai TPKDB.

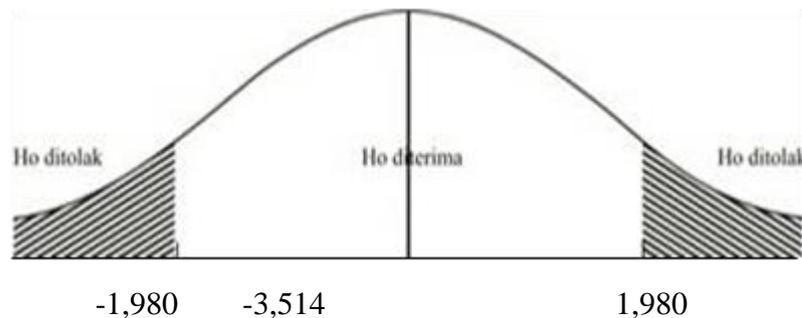


Sumber: Diolah oleh Peneliti

Gambar 4. 5 Hasil Uji t Hitung Variabel Motivasi Kerja

- 3) Nilai thitung untuk variabel budaya perusahaan sebesar -3,514 yang dimana lebih besar dari ttabel (1,980) atau nilai sig 0,001 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka H_0 ditolak untuk variabel budaya perusahaan, dengan demikian secara parsial variabel budaya

perusahaan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai TPKDB.



Sumber: Diolah oleh Peneliti

Gambar 4. 6 Hasil Uji t Hitung Variabel Budaya Perusahaan

1) Uji F (Simultan)

Uji F atau uji simultan dilakukan untuk mengetahui variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan) secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja pegawai. Nilai f_{tabel} pada penelitian ini dapat sebesar 2,68 dengan nilai signifikansi 0,05. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} dengan kriteria keputusan:

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Tabel 4. 7 Hasil Uji F

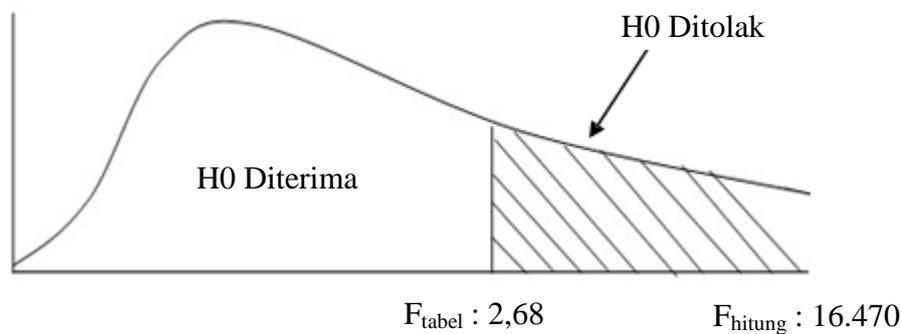
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	575.261	3	191.754	16.470	.000 ^b
	Residual	1350.530	116	11.643		
	Total	1925.792	119			

a. Dependent Variable: KEPUASANKERJA

b. Predictors: (Constant), BUDYAPERUSAHA, MOTIVASIKERJA, GAYAKEPEMIMPINAN

Sumber: Pengolahan Data SPSS 24

Berdasarkan tabel di atas diperoleh F_{hitung} sebesar 16.470 dan lebih besar dari F_{tabel} 2,68 dan signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dengan demikian H_0 ditolak dan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai TPKDB.



Sumber: Diolah oleh Peneliti

Gambar 4. 7 Hasil Uji F Hitung

3) Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian koefisien determinan digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1), Motivasi kerja (X_2), dan Budaya perusahaan (X_3) terhadap variabel terikat kepuasan kerja pegawai (Y_1). Koefisien determinasi berkisar nol sampai dengan satu ($0 < R^2 < 1$). Jika R^2

semakin besar (mendekati satu), maka dapat dinyatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar terhadap variabel terikat (Y), sebaliknya jika R² semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah kecil terhadap variabel terikat (Y). Hasil pengujian koefisien determinasi menggunakan program SPSS 24 dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 8 Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	R Square Change	R. Square Change
1	.547 ^a	.299	.281	3.41211		.299	16.470

a. Predictors: (Constant), BudayaPerusahaan, GayaKepemimpinan, MotivasiKerja b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Sumber: Pengolahan Data SPSS 24

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat pada kolom R Square sebesar 0,299 yang dimana artinya sumbangsih variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja pegawaii TPKDB sebesar 29% dan sisanya 71% dijelaskan oleh variabel lainnya.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Pegawai

Gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan atau dalam suatu perusahaan sangat mempengaruhi kepuasan pegawai yang di lakukan seorang pimpinan dari memberikan dampak terhadap peningkatan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang akhirnya memberikan peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh nilai thitung untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 4.334 yang dimana lebih besar dari ttabel (1,980) atau nilai sig 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil tersebut maka H_0 ditolak untuk variabel gaya kepemimpinan, dengan demikian secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja pegawai TPKDB. Hal ini dapat dilihat pada pernyataan di setiap indikator gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sudah sesuai dengan keinginan bawahan sehingga kepuasan kerja pegawai terwujud.

Berkenan dengan uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja pegawai sangat tergantung pada kemampuan seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya mempengaruhi karyawan untuk bertindak sesuai dengan harapan karyawan dari organisasi atau perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wicaksono & Hermani, 2017), (Reni, 2015) (Pratiwi, 2016) (Sambiran, Sepang, & Dotulong, 2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang artinya semakin adanya peningkatan gaya kepemimpinan yang baik di dalam perusahaan akan memberikan dampak peningkatan kepuasan pegawai dalam bekerja.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Motivasi pegawai dalam suatu perusahaan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi dalam peningkatan kinerja pegawai dalam suatu perusahaan. Tinggi rendahnya motivasi pegawai dalam suatu perusahaan akan mengakibatkan terjadinya penurunan dan peningkatan kinerja pegawai tersebut. Motivasi pegawai ini sangat mempengaruhi kepuasan pegawai tersebut. Motivasi pegawai ini sangat mempengaruhi kinerja pegawai dikarenakan motivasi pegawai sebagai faktor

pendorong seorang pegawai dalam berprestasi di dalam perusahaan tempatnya bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh nilai thitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 3,928 yang dimana lebih besar dari ttabel (1,980) atau nilai sig 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil tersebut maka H_0 ditolak untuk variabel motivasi kerja, dengan demikian secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai TPKDB. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa faktor motivasi dari atasan maupun manajemen menjadi faktor pemicu utama bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan demi mewujudkan kepuasan kerja pegawai.

Teori yang mendukung pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja adalah berdasarkan menurut Uha (2013 :201) bahwa kepuasan pegawai di pengaruhi oleh beberapa faktor internal yaitu kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja, dan faktor eksternal yaitu peraturan ketenaga kerjaan, keinginan pelanggan, persaingan, nilai-nilai, sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, kondisi pasar. Sehingga motivasi pegawai mempengaruhi kinerja pegawai berdasarkan faktor internal yang ada dalam pegawai itu sendiri.

Penelitian ini juga di dukung oleh penelitian sebelumnya yaitu peneliti chairil munawir (2014) yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan, Motivasi kerja, Struktur Perusahaan, dan kompensasi Terhadap kepuasan pegawai serta dampaknya pada kepuasan program pascasarjana universitas syiah kuala” yang menyatakan motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di program pascasarjana universitas syiah kuala.

3. Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Budaya perusahaan yang ada di dalam suatu perusahaan atau perusahaan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Dimana budaya perusahaan yang baik akan memberikan dampak yang baik terhadap peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Budaya perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pegawai di karena merupakan sebagai arah dan pedoman bagi pegawai dalam berperilaku dan beraktifitas di dalam perusahaan. Sehingga budaya perusahaan yang baik akan mendukung dan mempengaruhi untuk terjadinya peningkatan kepuasan pegawai di dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh nilai thitung untuk variabel budaya perusahaan sebesar -3,514 yang dimana lebih besar dari ttabel (1,980) atau nilai sig 0,001 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil tersebut maka H_0 ditolak untuk variabel budaya perusahaan, dengan demikian secara parsial variabel budaya perusahaan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai TPKDB.

Sehingga pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja pegawai di dukung oleh teori Keterkaitan pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan pegawai telah di teliti oleh penelitian terdahulu yaitu Taufik Lazuary (2014) yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil setdakab Aceh Barat Daya”. Sehingga dengan adanya faktor teori yang mendukung dan adanya penelitian yang telah di lakukan maka pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, artinya

semakin baik budaya perusahaan di dalam perusahaan maka akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh F_{hitung} sebesar 16,470 dan lebih besar dari F_{tabel} 2,68 dan signifikansinya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dengan demikian H_0 ditolak dan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT Pelindo 1 (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan.

Artinya jika secara serentak atau secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya perusahaan meningkat maka akan memberikan dampak berupa adanya peningkatan kepuasan kerja pegawai tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh maupun hasil analisis data yang telah dilakukan serta pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT Pelindo 1 (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai PT Pelindo 1 (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan.
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai PT Pelindo 1 (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan.
3. Budaya Perusahaan berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja pegawai PT Pelindo 1 (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan.
4. Gaya kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Perusahaan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT Pelindo 1 (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang baik diharapkan lebih tegas lagi dalam mengambil keputusan dan memberikan dorongan dan semangat kerja kepada pegawai sehingga motivasi kerja pegawai membaik dalam bekerja dan teliti dalam melakukan pekerjaan.
2. Motivasi kerja pegawai perlu dipertahankan agar kepuasan kerja pegawai tetap terjaga dan pegawai selalu merasa nyaman dan termotivasi dalam melakukan pekerjaan.
3. Prilaku kunci CIPTA yang merupakan value perusahaan harus bisa diaplikasikan dalam melaksanakan pekerjaan, dan menjadi budaya dalam setiap gerak, tungkah dan laku semua pegawai.
4. Pimpinan harus menjadi role model dalam melaksanakan pekerjaan yang berlandaskan pada budaya perusahaan (CIPTA).
5. Penelitian berikutnya diharapkan menggunakan indikator yang berbeda yang belum dimasukkan dalam penelitian ini karena masih banyak terdapat indikator lain yang mungkin berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan. Selain variabel yang disebutkan, peneliti berikutnya juga dapat memperluas bahasan dengan faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu variabel penelitian yang tidak konsisten dan tidak signifikan agar menjadi penelitian yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, M. S. (2007). *The Super Leader Super Manager*. Jakarta: Tazkia Publishing & ProLM Centre.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, L. A. (2013). *Teori Manajemen Komprehensif Integralistik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Pratiwi, H. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Iklim Organisasi dan Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai PT. Admiral Lines Belawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 5(2), 42-48.
- Reksohadiprodjo, S., & Handoko, T. H. (2008). *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Reni. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada UD Surya Phone di Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(4), 966-978.
- Robbins, S., & Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sambiran, B., Sepang, J., & Dotulong, L. O. (2015, September). Pengaruh Kepemimpinan dan Insentif Finansial terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Adira Finance Manado. *Jurnal EMBA*, 3(3), 1050-1058.

- Setiawan, B. A., & Muhith, A. (2013). *Transformational Leadership*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Akasara
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Caps. Sutikno, S. (2014). *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, M. (2014). *Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Usman, H. (2011). *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2015). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wicaksono, W. D., & Hermani, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Public Departement Biro Perjalanan anTour & Travel. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(3).
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persad

