

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. BLUE BIRD  
PEKANBARU**

**Oleh : Leo Eperdy**

**Pembimbing : Seno Andri**

Administrasi Bisnis - Jurusan Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Pekanbaru, Indonesia, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru, Pekanbaru  
28293

***Abstract***

*This study aims to determine the influence of situational leadership style and work motivation on employee job satisfaction at PT. Blue Bird Pekanbaru. where two independent variables are proposed and one dependent variable, situational leadership style and work motivation as independent variable and employee job satisfaction act as dependent variable. This research method is descriptive and quantitative by using SPSS 21 program, where the sample used is employees of PT. Blue Bird Pekanbaru with 43 respondents. For sampling technique using census method. Technique of collecting data through kusioner and interview. The result of analysis using validity test, reliability test, detemination test, simple linear regression test, multiple linear regression test, t test, and f test so that it can be seen that situational leadership style have a significant effect on employee job satisfaction, that work motivation has significant effect on employee job satisfaction , and that situational leadership style and work motivation have a significant effect on employee job satisfaction.*

***Keywords: Situational Leadership Style, Work Motivation, and Employee Job Satisfaction***

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Pada masa sekarang ini, dalam memenuhi kebutuhannya sehari-hari memaksa manusia untuk melakukan berbagai aktifitas demi memenuhi kebutuhannya tersebut. Kegiatan tersebut mendatangkan penghasilan dan manfaat baik di masa sekarang atau di masa yang akan datang. Kegiatan tersebut bisa merupakan kegiatan ekonomi maupun kegiatan non ekonomi. Namun semua aktifitas tersebut memerlukan perpindahan baik orang maupun barang, di mana perpindahan tersebut harus dilakukan demi berjalannya pengiriman barang, ke tempat tujuan kerja, ke sekolah dan masih banyak kegiatan lainnya. perpindahan tersebut memerlukan fasilitas yaitu kendaraan. Perpaduan perpindahan orang atau barang dengan menggunakan fasilitas alat angkut berupa kendaraan ini dinamakan transportasi. Sehingga sudah jelas sekali transportasi memegang peranan penting dalam kehidupan kita sehari-hari.

Kota Pekanbaru yang merupakan salah satu kota memiliki kegiatan yang padat tentunya tidak terlepas dari kegiatan transportasi dari hari ke hari. Untuk Kota Pekanbaru khususnya untuk angkutan publik atau untuk masyarakat terdiri dari berjenis-jenis angkutan umum. Bisa disebutkan antara lain yaitu angkutan kota (angkot), Bis kota, Bis Trans Metro Pekanbaru, Taksi, dan Ojek. Kesemua angkutan umum tersebut memiliki tarif yang besarnya tidak tergantung padalamanya waktu penumpang menggunakan alat angkut tersebut, kecuali Taksi.

Taksi merupakan angkutan pratransit yang tidak saja menyediakan jasa angkut (barang-manusia), melainkan juga memberikan layanan keamanan dan kenyamanan lebih besar kepada penumpangnya dibanding dengan angkutan umum lainnya. Pemakaian taksi memungkinkan para penumpang sampai ketujuan akhir (*door to door services*)

tanpa harus berhenti di halte-halte seperti angkutan umum lainnya. Rute yang dipilih pun sangat bebas dan tanpa jadwal yang mengikat. Fasilitas penyejuk (*Air Conditioner*) yang memisahkan penumpang dari panas terik dan asap knalpot kendaraan-kendaraan lain membuatnya nyaris sama dengan kenyamanan menggunakan kendaraan pabrik. Kemewahan ini yang kemudian dibayar oleh penumpang dengan tarif yang lebih mahal berkali lipat dibandingkan dengan angkutan umum lainnya.

Di Pekanbaru keberadaan taksi sudah sejak lama dikenal oleh masyarakat, namun dalam tiga tahun terakhir telah beroperasi sebuah taksi dari salah satu perusahaan organda terbesar di Indonesia yaitu Blue Bird. Tidak dapat dipungkiri bahwa Taksi Blue Bird mempunyai image yang positif di mata masyarakat, boleh dikata taksi ini dikenal masyarakat karena pelayanannya yang baik di kota-kota besar di Indonesia. Informasi mengenai image taksi Bluebird ini menyebar di masyarakat dari mulut ke mulut termasuk dalam masyarakat di Kota Pekanbaru.

Dengan semakin ketatnya persaingan, membuat para perusahaan untuk melakukan perubahan dari segala bidang. Dalam memenangkan sebuah persaingan diperlukan usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Salah satu hal yang harus ditingkatkan adalah sumber daya manusia. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang baik, dibutuhkan manajemen sumber daya yang professional, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Setiap usaha dalam mencapai setiap tujuan perusahaan tidak lepas dari peran sumber daya manusia. Sumber daya manusia dianggap penting karna dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya. (Simamora 2004). Manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan

organisasi yaitu sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, sehingga menjadikan manusia sebagai asset perusahaan yang harus dijaga ditingkatkan efisiensi dan produktifitasnya (Hasibuan 2007). Segala bentuk akhirnya dapat disimpulkan sebagai bentuk gerak dari manusia oleh manusia. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan perdayagunaan sumber daya manusia (Handoko 2001).

Menurut (Hasibuan 2002) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringan pekerjaan dan sifat pekerjaan monoton atau tidak, suasana dan sikap pemimpin dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan dan motivasi kerja adalah factor yang harus diperhatikan agar tercapainya kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi baik dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai suatu maksud atau tujuan tertentu dalam situasi atau kondisi tertentu. Proses mempengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai unsur kekuatan seperti ancaman, penghargaan otorisasi atas bujukan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mendapatkan, menggunakan serta menggerakkan sumber daya yang tersedia guna mencapai tujuan perusahaan (Gomes 2003).

Gaya kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi sehingga para bawahan yang dipimpin mampu memberi semangat yang baik dan mampu melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan. Konsep-konsep kepemimpinan telah banyak diterapkan dan dipergunakan dalam berbagai konteks organisasi maupun manajemen. Namun banyak pula

kegagalan-kegagalan dalam tingkatan manajerial sebagai akibat adanya kurang kesiapan seorang pemimpin melakukan perubahan-perubahan baik dalam sumber daya manusianya maupun pada kegiatan bisnisnya.

Gaya kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku mereka, perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mengkehendaki pemimpin untuk memiliki kemampuan diagnosa dalam hubungan antar manusia (Gibson 1996). Model gaya kepemimpinan ini adalah kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh (Hersey dan Blanchard 1993), yang mempunyai empat gaya termasuk didalamnya yaitu gaya memberitahukan, gaya menjajakan, gaya berpartisipasi dan gaya delegasi.

Setiap pemimpin mempunyai potensi yang berbeda didalam kepemimpinan, namun keterampilan ini dapat dipelajari sehingga kemampuan kepemimpinan dapat ditingkatkan. Gaya kepemimpinan manapun yang akan digunakan dalam menjalankan proses kepemimpinan sangat tergantung oleh situasi dan kondisi yang dihadapi. Kecendrungan gaya kepemimpinan ini merupakan penjabaran teori dari Paul Hersey dan Keneth H. Blanchard dalam mengukur kecendrungan seseorang pemimpin disuatu unit organisasi pada tingkatan.

Setiap kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh suatu kekuatan dalam diri orang tersebut, kekuatan ini lah yang disebut motivasi. Motivasi dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana, karna pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Masalah motivasi kerja dapat menjadi sulit dalam menentukan imbalan dimana apa yang

dianggap penting bagi seseorang karna suatu yang penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Seseorang yang dalam termotivasi akan melakukan sekuat tenaga untuk mendapatkan apa yang diinginkannya. Usaha yang kuat ini harus bias diarahkan oleh organisasi agar tetap mendapat apa yang yang diharapkan oleh perusahaan.

Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan (Sadili 2006).

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja tersebut (Robbin 2006).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Kepuasan kerja karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang di harapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih renda dari pada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan yang tidak puas. Factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidak puasannya kerja yitu tingkat upah gaji, pengawasan, promosi karir, kelompok kerja, kondisi kerja.

Seorang pemimpin juga harus senantiasa memberikan perhatian baik berupa moral dan material. Berupa moral dengan memberikan motivasi terhadap karyawan sehingga karyawan tersebut dapat bekerja dengan lebih giatnya lagi. Material berupa pemberian gaji yang tepat, dan tempat kerja yang aman. Dalam meningkatkan perusahaan, perusahaan juga harus memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam menyikapi karyawannya agar karyawan tersebut memiliki kepuasan dalam bekerja. Selain itu juga karyawan juga perlu yang dinamakan motivasi kerja dalam bekerja agar dalam bekerja karyawan memiliki rasa semangat dan giat sehingga kepuasan kerja dalam karyawan tu meningkat. Dengan demikian tujuan perusahaan dapat tercapai karna kinerja karyawan selalu baik yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

#### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut penulis merumuskan permasalahan penelitian pada blue bird Pekanbaru yaitu: **“Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru?”**

#### **Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

##### **Tujuan Penelitian.**

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan kepemimpinan situasional pada PT. Blue Bird Pekanbaru.
- b. Untuk Mengetahui dan menganalisis motivasi kerja pada PT. Blue Bird Pekanbaru.
- c. Untuk Mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pada PT. Blue Bird Pekanbaru

- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru.
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru.

### **Manfaat Penelitian**

- 1 Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan mampu untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan peneliti terhadap permasalahan mengenai kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga sebagai pengalaman dan pembelajaran yang di dapat langsung dari kondisi perusahaan tempat peneliti melakukan penelitian.
- 2 Bagi pembaca, untuk menambah informasi dan sumbangan pemikiran serta bahan kajian dalam penelitian.
- 3 Bagi peneliti lain, sebagai bahan referensi dan informasi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut terutama yang berhubungan dengan kepuasan kerja
- 4 Bagi perusahaan, memberikan informasi dan dijadikan bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja dan diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai kepuasan kerja karyawan di PT. BLUE BIRD PEKANBARU.

### **Kerangka Teori**

#### **Pengertian Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, seseorang yang memiliki kemampuan lebih tinggi dari orang lain diangkat menjadi orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lain atau disebut pemimpin. Kepemimpinan merupakan bagian yang

penting dalam organisasi. Tanpa seorang pemimpin sebuah organisasi hanyalah suatu kekacauan yang sangat fatal. Dikarenakan kepemimpinan mampu mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi secara keseluruhan maupun kelompok tergantung pada kualitas pemimpin pada organisasi yang bersangkutan. Karena pemimpin yang berkualitas mampu menjalankan proses kegiatan organisasi dan mengatur langkah-langkah yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi serta mempererat hubungan antara pimpinan dan bawahan untuk saling bekerjasama.

Menurut (Sondang P. Siagian 2002) Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui pikiran yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan masalah yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Bahkan ada yang mengatakan kepemimpinan merupakan intinya manajemen dalam sebuah organisasi. Menurut Tead:Hoyt, Kepemimpinan sebuah kegiatan atau seni yang mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok (Kartono 2003). Berdasarkan defenisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi individu-individu lain didalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama pada situasi tertentu.

#### **Motivasi Kerja**

Stephen P. Robinns dan Marry Counter (1999:50) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Kreitner (2001:205) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah prosesi psikologis yang mengarahkan perilaku menjadi terarah. Sedangkan menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermarhorn, Hunt Osborne (2001:92) motivasi kerja adalah motivasi untuk bekerja yang menggambarkan kekuatan dalam individu yang memperhitungkan tingkat, arah dan ketekunan yang dikeluarkan secara bersamaan.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Secara garis besar ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi (Ishak ,2003:15), yaitu:

- a) Faktor kebutuhan manusia, mencakup kebutuhan dasar (ekonomis), kebutuhan rasa aman (psikologis) dan kebutuhan social.
- b) Faktor kompensasi, mencakup gaji, upah, balas jasa.
- c) Faktor komunikasi, mencakup hubungan antara manusia, baik hubungan antar bawahan, hubungan sesame atasan, hubungan sesame bawahan.
- d) Faktor pelatihan, mencakup pelatihan dan pengembanganserta kebijakan manajemen dalam mengembangkan pegawai
- e) Faktor kepemimpinan, mencakup gaya kepemimpinan
- f) Faktor prestasi kerja, mencakup prestasi dan kondisi kerjayang mendorong prestasi kerja tersebut

### **Indikator Motivasi**

Motivasi adalah kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang yang dapat dikembangkan sendiri atau

oleh sejumlah kekuatan dari luar yang pada intinya berkisar pada imbalan moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerja baik positif maupun negatif, hal tersebut sangat tergantung pada situasi dan kondisi orang yang bersangkutan. Motivasi kerja merupakan dukungan dalam diri individu untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi demi mencapai kepuasan kerja dan kinerja yang maksimal. Seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan dalam melakukan karya yang berprestasi lebih baik dari karya prestasi karya orang lain.

Menurut McClelland, seorang dianggap mempunyai motivasi untuk beprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi orang lain. Ada beberapa karakteristik dari beberapa orang yang berprestasi tinggi, antara lain:

- a) Ketahanan atau kekuatan dalam menjalankan tugas
- b) Harapan terhadap umpan balik
- c) Tidak menyukai keberhasilan karena sebuah kebetulan
- d) Memiliki tanggung jawab pribadi dalam kinerja
- e) Kemampuan dalam mengerjakan inovasi

### **Kepuasan Kerja Karyawan**

Salah satu sasaran penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan yang lebih lanjut akan meningkatkan prstasi kerja. Beberapa defenisi kepuasan kerja menurut para ahli yaitu:

Menurut (Martoyo 2000), kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. (Siagian

2004) kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang yang positif terhadap pekerjaannya.

Menurut (Hasibuan 2004), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dalam perusahaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perilaku, peralatan, dan suasana lingkungan yang baik.

Masalah kepuasan kerja berpengaruh terhadap beberapa hal, diantaranya adalah (Martoyo 2000):

- a. Tingkat absensi karyawan
- b. Perputaran (turn over) tenaga kerja
- c. Semangat kerja
- d. Keluhan-keluhan
- e. Masalah-masalah personalia

### **Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut (Hasibuan 2004) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain: upah atau gaji yang layak dan adil (kompensasi), penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan/beban, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sifat pekerjaan monoton atau tidak, dan hubungan dengan rekan kerja.

Menurut (Siagian 2004) setidaknya ada empat faktor yang mengakibatkan kepuasan kerja yaitu: pekerjaan yang penuh tantangan, penetapan sistem pembayaran yang adil, kondisi yang sifat mendukung dan sikap kerja rekan sekerja.

menurut (Yuli 2005:196) mendefinisikan bahwa : "Kepuasan kerja adalah sebagai sebuah sikap karyawan yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi dimana mereka bekerja". Sedangkan menurut (Cantika Yuli 2005) terdapat lima faktor utama yaitu sebagai berikut :

Tingkat upah/gaji yaitu gaji diartikan sebagai imbalan keuangan yang

diterima karyawan seperti upah premi bonus, atau tunjangan-tunjangan keuangan lainnya.

1. Pengawasan yaitu usaha dari seseorang manajer untuk mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.
2. Promosi Karir yaitu promosi adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise, atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya meningkatnya upah atau gaji.
3. Kelompok kerja yaitu rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja.
4. Kondisi kerja yaitu kondisi kerja adalah segala sesuatu yang disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam mengerjakan pekerjaan, seperti nyamannya tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan lampu yang memadai, kebersihan tempat kerja, keamanan dan lain-lain yang sejenis disamping lokasi tempat kerja yang dikaitkan dengan tempat tinggal seseorang.

### **Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kepuasan Kerja**

Salah satu teori kepemimpinan situasional adalah yang dikemukakan oleh *Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model* (teladan). Teori ini pada awalnya disebut teori siklus hidup kepemimpinan (*the life cycle theory of leadership*). Didasarkan atas anggapan bahwa pemimpin perlu merubah perilaku

mereka sesuai dengan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan/pengikut. Fokus teori ini terletak pada dua perilaku pemimpin yaitu:

- a. *Task behavior (perilaku tugas)*, yang menunjukkan sejauh mana pemimpin berupaya menjelaskan tugas-tugas dan kewajiban individu atau kelompok. Perilaku ini meliputi: memberitahu apa yang harus dikerjakan, bagaimana, kapan dan dimana mengerjakannya dan siapa yang akan mengerjakannya.
- b. *Relationship behavior (perilaku hubungan)*, yang menunjukkan sejauh mana pemimpin berupaya melakukan komunikasi dua arah atau komunikasi banyak arah. Perilaku ini mencakup: mendengarkan, memfasilitasi, dan memberi dukungan. (Mukaram 2000) untuk menentukan kombinasi perilaku pemimpin yang digunakan dalam situasi tertentu seorang pemimpin harus mempertimbangkan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan.

### **Hubungan Antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Menurut David McClellan dan Atkinson padadasrnya motivasi Kerja seseorang yang menentukan tingkah lakunya ditentukan oleh tiga macam kebutuhan, yaitu:

1. Motif kekuasaan adalah kebutuhan yang mempengaruhi dan mengendalikan orang lain. Ciri-cirinya:
  - a. Memiliki hasrat mengarahkan orang lain
  - b. Menjaga hubungan pemimpin dan pengikut
  - c. Aktif menentukan arah organisasi
  - d. Suka tanpa diminta
  - e. Senang mengumpulkan tanda penghargaan

2. Motif persahabatan, adalah kebutuhan untuk membina dan mempertahankan suatu hubungan persahabatan yang akrab dan hangat dengan orang lain. Ciri-cirinya yaitu:
  - a. Suka mencari kesepakatan
  - b. Perhatian tulus terhadap orang lain
  - c. Suka bersama-sama
  - d. Senang berkomunikasi
  - e. Lebih mementingkan tugas daripada tugas
  - f. Bekerjasama lebih efektif
3. Motif berprestasi, adalah kebutuhan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih baik. Orang dengan motif berprestasi tinggi akan lebih banyak berfikir tentang cara pelaksanaan kerja yang lebih baik. Menurut McClelland manajer yang terbaik adalah individu yang memiliki nAch tinggi. Ciri-ciri antara lain
  - a. Memiliki hasrat kuat untuk memikul tanggung jawab
  - b. Membutuhkan umpan balik
  - c. Bekerja lebih baik
  - d. Bekerja lebih kreatif

Secara umum proses motivasi diawali dengan dirasakan kebutuhan yang takterpuaskan. Ketidakpuasan ini kemudian meningkat dan menimbulkan ketegangan dan dorongan untuk melakukan sesuatu. Jika perilaku ini berhasil, maka kebutuhan akan terpuaskan dan ketegangan akan menurun. Upaya manusia untuk menguragi ketegangan tadi tidak berhasil. Kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan yang akan dimanifestasikan dalam berbagai bentuk perilaku misalnya frustrasi.

Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum faktor yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri,

namun pekerjaan juga mempunyai defenisi yang berbeda bagi orang lain. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan mengetahui beberapa komponen kepuasan kerja, antara lain (Robbin 2001):

- 1) Pekerjaan yang bersifat menantang, pekerjaan yang bersifat membagkitkan semangat, pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak bersifat membosankan, hasil keja yang menyenangkan, hasil pekerjaan yang berguna bagi karyawan/kelompok dan semua orang lain.
- 2) System imbalan dan promosi yang adil, jumlah gaji dan sistem promosi yang sesuai, yang bersifat adil yang didasarkan atas prestasi dan kemampuan orang lain.
- 3) Kondisi kerja yang bersifat mendukung, tempat kerja yang aman dan nyaman, tertib disertai dengan system jenjang karir yang terbuka dan adil.
- 4) Rekan kerja dan atasan yang bersahabat, pemimpin dan rekan kerja yang bijaksana, tidak emosional, menghargai prestasi kerja karyawan, memberikan kepercayaan, semangat dan dorongan, bimbingan, serta saling menghormati antar sesama karyawan.

### **Hipotesis**

Menurut (Sugiyono 2006) hipotesis merupakan suatu perumusan atau kesimpulan sementara mengenai suatu penelitian yang dibuat untuk menjelaskan penelitian itu, menuntun dan mengarahkan penelitian selanjutnya, sesuai dngan permasalahan yang terjadi, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Diduga kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru.

H2 : Diduga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

pada PT. Blue Bird Pekanbaru.

H3 : Diduga kepemimpinan situasional dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru

### **Metode Penelitian**

#### **Lokasi penelitian**

penelitian ini dilakukan dikota pekanbaru dengan objek penelitian yaitu PT. Blue Bird, Jl. Soekarno Hatta Kav. 36 Tangkerang Barat Marpoyan Damai Pekanbaru. PT. Blue Bird, dipilih sebagai lokasi penelitian karena PT. Blue Bird mempunyai masalah terkait tentang gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang diteliti, adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Blue Bird.

Sampel merupakan sebagian anggota populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu, sehingga diharapkan dapat mewakili populasi. Dalam penelitian ini maka metode yang digunakan adalah metode sensus yaitu digunakannya semua populasi menjadi sampel (Arikunto 2006), adapun alasannya peneliti menggunakan metode ini dikarenakan jumlah populasi 43 orang relative kecil yakni kurang dari 100 orang. Adapun yang menjadi informan dari pihak perusahaan adalah Kepala Cabang dan HRD dalam PT. Blue Bird Pekanbaru.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Cara mengumpulkan data serta keterangan yang diperlukan dalam penyusunan penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

- a. Angket (*quetioner*) yaitu pengumpulan data dengan cara membuat daftar pertanyaan yang

diajukan kepada karyawan PT. Blue Bird Pekanbaru.

- b. Wawancara (*interview*) yaitu peneliti melakukan hal tanya jawab dengan Kepala Cabang, HRD dan karyawan PT. Blue Bird Pekanbaru, untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

### **Jenis dan Sumber Data.**

Data yang dikumpulkan terdiri dari dua jenis yaitu :

#### a. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian, dan yang menjadi narasumber dalam penelitian ini adalah manager, staf serta responden yang dijadikan sebagai sampel. Data primer berisi pernyataan/pertanyaan yang dilengkapi dengan usia, status, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja posisi jabatan dan jawaban dari pernyataan tentang kualitas kehidupan kerja potensi dan kinerja karyawan.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk dokumen-dokumen yang telah jadi oleh perusahaan atau lembaga yang ada hubungannya dengan penelitian yang meliputi sejarah berdirinya perusahaan, data jumlah dan jabatan karyawan, keluar masuk karyawan serta data absensi karyawan PT. Blue Bird.

### **Analisis Data.**

Data yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

#### a. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif mengemukakan data yang masuk dengan cara dikelompokkan dalam bentuk tabel, kemudian diberi penjelasan sesuai dengan metode deskriptif.

#### b. Analisis kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisis yang berhubungan dengan statistik, dalam penelitian analisis kuantitatif dengan perhitungan statistik dicari

dengan program SPSS (statistical product and service solutions).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Karakteristik responden dalam penelitian ini dilihat dari jenis perawatan lebih didominasi oleh layanan rawat inap, untuk umur responden didominasi oleh responden yang berumur 20-30 tahun, kemudian untuk tingkat pendidikan didominasi oleh responden dengan tingkat pendidikan terakhir adalah tamatan SMA, dan selanjutnya untuk jenis pekerjaan didominasi oleh laki laki. Setelah pengujian validitas maka terlihat bahwa semua instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah valid, selanjutnya pengujian reliabilitas yang telah dilakukan menunjukkan bahwa jawaban responden akan pernyataan dari semua variabel yang digunakan adalah reliabel (dapat dipercaya).

Persamaan regresi sederhananya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

$$Y = 15,096 + 0,566X$$

Dimana :

Y = Kepuasan kerja karyawan

a = Nilai Konstan

b = Koefisien arah regresi

X = Gaya kepemimpinan situasional

Arti angka – angka dalam persamaan regresi diatas :

- Nilai konstanta sebesar 15.096 ini dapat diartikan jika gaya kepemimpinan situasional diasumsikan nol (0), maka nilai kepuasan kerja karyawan sebesar 15.096.
- Nilai koefisien regresi variable gaya kepemimpinan situasional bernilai positif yaitu 0,566 ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan gaya kepemimpinan situasional sebesar 1 satuan, maka akan menaikkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,566.

Persamaan regresi sederhananya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

$$Y = 21.058 + 0,342X$$

Dimana :

Y = kepuasan kerja karyawan

a = Nilai Konstan

b = Koefisien arah regresi

X = motivasi kerja

Arti angka – angka dalam persamaan regresi diatas :

- Nilai konstanta sebesar 21.058 ini dapat diartikan jika gaya kepemimpinan situasional diasumsikan nol (0), maka nilai kepuasan kerja karyawan sebesar 21.058.
- Nilai koefisien regresi variable motivasi kerja bernilai positif yaitu 0,342 ini dapat diartikan bahwa setiap peningkatan motivasi kerja sebesar 1 satuan, maka akan menaikkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,342

Hasil uji t pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Uji Parsial Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru

Dengan uji-t sebesar  $t_{hitung} = 9.776 > t\text{-tabel } 1,682$ , dan probabilitas =  $0,000 < 0,05$  dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru.

2. Uji Parsial (Uji t) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru

Dengan uji-t sebesar  $t_{hitung} = 5.942 > t\text{ tabel } 1,682$ , dan probabilitas =  $0,000 < 0,05$  dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja

terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru.

Dari hasil pengujian hipotesis Berdasarkan hasil uji F pada tabel diatas, menunjukkan nilai F-hitung sebesar 62.169 dengan tingkat signifikan 0,000. Dan F-tabel sebesar 3.23 maka  $F\text{-hitung} = 62.169 > F\text{-tabel} = 3,23$ . Dan probabilitas  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Dengan lebih besarnya F-hitung dari tabel pada F-tabel maka secara simultan gaya kepemimpinan situasional dan motivasi Kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Blue Bird Pekanbaru.

Berdasarkan Determinasi tabel diatas, diperoleh angka  $R^2$  (R square) sebesar 0,463 atau 46,3%. Hal ini menunjukkan bahwa presentase sumbangan pengaruh variabel bebas (motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja karyawan) sebesar 46,3%. Sedangkan presentase sisanya sebesar 53,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam variabel penelitian ini.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian pada karyawan PT. Blue Bird Pekanbaru yang dilandasi dengan kajian teori dan perumusan masalah yang dibahas, selanjutnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Setelah dilakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan situasional PT. Blue Bird Pekanbaru dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan situasional sudah baik, dari dimensi *telling style*, *selling style*, *participating*, *delegating* menunjukkan hasil yang positif dan disetujui oleh responden secara garis besar gaya kepemimpinan situasional pada PT. Blue Bird Pekanbaru sudah dilaksanakan dengan baik. Namun demikian gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan belum keseluruhan karyawan menerima

- sehingga perlu mendapat gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dikarenakan ada beberapa karyawan yang merasakan gaya kepemimpinan pada PT. Blue Bird Pekanbaru yang tidak sesuai bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Setelah dilakukan penelitian terhadap motivasi kerja pada PT. Blue Bird Pekanbaru dapat diketahui bahwa secara keseluruhan berada pada kategori setuju dari dimensi ketahanan atau ketekunan dalam mengerjakan tugas, harapan terhadap umpan balik, tidak menyukai keberhasilan karna suatu kebetulan, memiliki tanggung jawab pribadi terhadap kinerja, kemampuan dalam melakukan inovasi karyawan setuju dengan motivasi kerja yang diberikan atasan yang dilakukan PT. Blue Bird Pekanbaru yang artinya motivasi kerja yang diberikan untuk tetap diterapkan pada bagian – bagian pekerjaan karyawan tersebut.
  3. Setelah dilakukan penelitian terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru dapat diketahui bahwa secara keseluruhan sudah dinilai baik dari dimensi tingkat upah/gaji, pengawasan, promosi karir, kelompok kerja, kondisi kerja terlaksana sehingga kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru termasuk dalam kategori setuju, namun ada sebagian karyawan PT. Blue Bird Pekanbaru menunjukkan tidak sepenuhnya merasakan kepuasan pada setiap pekerjaan yang dilakukan pada perusahaan tersebut.
  4. Berdasarkan hasil penelitian dilihat dari 4 dimensi gaya kepemimpinan situasional yaitu telling style, selling style, participating, delegating menunjukkan hasil yang positif dan disetujui oleh responden secara garis besar gaya kepemimpinan situasional yang ada di PT. Blue Bird Pekanbaru sudah dilaksanakan dengan baik. Kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional dimana jika gaya kepemimpinan situasional tidak mengkondisikan situasi maka karyawan akan mendapatkan hasil kerja yang baik dan merasakan kepuasan pada pekerjaan yang dilakukan dan maksimal. Hal ini akan membantu dapat mencapai tujuan PT. Blue Bird Pekanbaru.
  5. Berdasarkan hasil penelitian motivasi kerja berada pada kategori setuju dilihat dari 5 dimensi yaitu ketahanan atau ketekunan dalam mengerjakan tugas, harapan terhadap umpan balik, tidak menyukai keberhasilan karna suatu kebetulan, memiliki tanggung jawab pribadi terhadap kinerja, kemampuan dalam melakukan inovasi. Dimana motivasi kerja yang yang diberikan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan yang semakin tinggi dan merasakan kepuasan kerja pada masing – masing karyawan untuk mencapai tujuan PT. Blue Bird Pekanbaru dengan baik.
  6. Setelah dilakukan pengujian regresi berganda didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru. Hal ini gaya kepemimpinan situasional dilakukan dan motivasi yang diberikan akan mempengaruhi kerja karyawan yang baik.. Dengan gaya kepemimpinan situasional dan memberikan motivasi kerja pada karyawan akan semakin mendapat kepuasan kerja karyawan dan perusahaan dapat mencapai tujuan.

#### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka penulis mencoba memberikan saran yang mungkin dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran bagi perusahaan dimana yang akan datang. Adapun saran dari penulis sebagai berikut :

1. Pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional pada PT. Blue Bird Pekanbaru terkesan bagus. Sesuai dengan jawaban responden yang dominan memberikan respon baik, walaupun masih ada yang menjawab kurang baik atau kurang setuju. Maka diperlukan kepemimpinan PT. Blue Bird Pekanbaru untuk mencari solusinya supaya karyawan yang kinerjanya rendah bisa menjadi lebih baik. Akan lebih baik apabila PT. Blue Bird Pekanbaru melakukan gaya kepemimpinan yang mengkondisikan situasi yang benar – benar cocok untuk setiap karyawan guna mendapatkan kinerja yang semakin baik dan dapat mencapai tujuan perusahaan.
2. PT. Blue Bird Pekanbaru diharapkan memberikan motivasi kerja pada setiap karyawan sehingga kinerja yang semakin meningkat dan baik maka karyawan mendapat kepuasan kerja pada setiap pekerjaan yang dilakukan untuk pencapaian tujuan PT. Blue Bird Pekanbaru. Dalam memberikan motivasi juga diharapkan dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, objektif serta adil dan setara tanpa diskriminasi, motivasi kerja diarahkan untuk menerapkan semangat yang lebih tinggi dalam melakukan pekerjaan.
3. PT. Blue Bird Pekanbaru harus lebih memperhatikan sampai dimana kepuasan kerja setiap karyawan sehingga karyawan memiliki memiliki motivasi kerja yang menunjukkan semangat

sebagian kepuasan kerja karyawan yang kurang setuju dan kurang memiliki semangat tinggi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, supaya mendapatkan prestasi yang baik, baik itu karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Dimana dengan pencapaian tujuan yang sesuai dengan harapan akan mendapatkan prestasi yang baik bagi PT. Blue Bird Pekanbaru.

4. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru, untuk itu pihak Blue Bird perlu melakukan gaya kepemimpinan yang baik dan adil pada setiap karyawan dengan adanya partisipasi dan delegasi. Dimana hasil penelitian menunjukkan ada sebagian karyawan yang kurang setuju dengan pernyataan dimensi gaya kepemimpinan situasional, yang tidak sesuai dengan dimensi tersebut Dengan gaya kepemimpinan situasional yang sesuai maka karyawan akan menunjukkan semangat yang tinggi dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru.
5. Secara parsial motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru, untuk itu pihak blue bird perlu memberikan motivasi kerja pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan penilaian, penghargaan, pengawasan, dan pengembangan kerja. Motivasi kerja yang diberikan akan memenuhi dimensi tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan melancarkan segala tugas dan pekerjaan, dimana dengan memotivasi karyawan akan memiliki semangat yang lebih baik dan tercapainya tujuan PT. Blue Bird Pekanbaru. Namun ada sebagian responden yang kurang

setuju dengan motivasi kerja yang diberikan pada PT. Blue Bird Pekanbaru. Maka perlu menyesuaikan motivasi kerja pada setiap karyawan dengan pekerjaan dan posisi masing – masing karyawan yang akan diberikan motivasi kerja.

6. Gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Blue Bird Pekanbaru. Disarankan kepada pihak atasan agar selalu rutin memperhatikan aktivitas karyawan dalam bentuk memberikan pengawasan, memberikan tunjangan atau promosi jabatan dan lebih memberikan motivasi kerja kepada karyawan sehingga semangat karyawan meningkat dan menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan kepuasan kerja karyawan, mengingat masih ada responden atau karyawan yang menyatakan kurang setuju dengan pelaksanaan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, dan juga kinerja yang masih rendah dan tidak mendapatkan kepuasan kerja pada PT. Blue Bird Pekanbaru.

#### DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi kedua. Rineka Cipta. Jakarta.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996. *Organization ; Behavior Structure And Process*, Mc Graw Hill, USA.

Hasibuan, P S Melayu, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Mas agung, Jakarta.

2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Mas agung, Jakarta.

Hersey, Paul, Blanchard 1988. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya*

*Manusia*, penerbit Erlangga, Jakarta.

1993.

*Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, penerbit Erlangga, Jakarta

2003.

*Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, penerbit Erlangga, Jakarta

Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE/Yogyakarta.

Mohyi As,ad 1999. *Psikologi Industry, Liberty*, Yogyakarta.

Ridwan dan sunarto, H. 2007. *Pengantar Statistika*, Bandung. Alfabeta.

Robbins dan sagala, 2001. *Perilaku Organisasi*, Jakarta. 2008.

*Perilaku Organisasi*, Jakarta.

Siagian, P S, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakkarta.

2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakkarta.

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosida, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Umar, Husein, 2011. *Desain Penelitian MSDM Dan Perilaku Karyawan*. PT. Raja Gravindo Persada, Jakarta.