

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

5.1 Diskusi Teoritis

Hasil penelitian terhadap hipotesis penelitian adalah sebagai berikut: Pertama, pengujian pengaruh Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y) menunjukkan besarnya pengaruh 0.194, namun tidak signifikan karena nilai t-hitung $<$ t-tabel ($1.062 < 1.96$). Maka hipotesis pertama (H_1) yaitu Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y) ditolak.

Berdasarkan hasil tabulasi silang variabel Gaya Kepemimpinan *Directing* terhadap Kepuasan Kerja diperoleh hasil Gaya Kepemimpinan *Directing* tinggi, Kepuasan Kerja tinggi. Lalu, Gaya Kepemimpinan *Directing* rendah, Kepuasan Kerja tetap tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan *Directing* tidak berhubungan atau berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan *Directing* tinggi Kepuasan Kerja tinggi (F= 19, persentase= 100). Gaya Kepemimpinan *Directing* rendah Kepuasan Kerja tinggi (F=21, persentase= 91,3. Gaya Kepemimpinan *Directing* rendah Kepuasan Kerja rendah (F= 2, persentase= 8,7). Dari hasil tabulasi silang tersebut dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan *Directing* hanya sangat rendah pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja.

Penulis menggunakan teori dari *human relations approach* (pendekatan hubungan manusia). Pendekatan *human relations* menurut peneliti sangat relevan

dengan variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti, karena di dalam pendekatan human relations terdapat **Maslow's Hierarchy of Needs Theory** yang didalamnya bisa mencakup semua variabel penelitian ini. Pendekatan human relation mengutamakan bahwa manusia merupakan yang utama dan menjadi inti dalam suatu organisasi karena manusia lah yang menjalankan aktivitas dalam organisasi tersebut. Arni (2011) mengatakan bahwa “Dalam The human relations approach hubungan individu dan sosialnya sangatlah penting dalam kehidupan organisasi. Dalam hal ini, manusia sangat berperan dalam menggerakkan organisasi. Jika manusia ini tidak ada maka organisasi pun tidak akan berjalan”.

Hierarchy of Needs Theory dikembangkan oleh Abraham Maslow sebagai teori umum motivasi manusia (Maslow dalam Miller, 1943, 1954:41-42). Maslow mengusulkan bahwa manusia dapat termotivasi dengan beberapa kebutuhan pokok. Terdapat lima jenis kebutuhan yang ada. Kebutuhan tingkat rendah berada pada tiga urutan awal dan kebutuhan dengan tingkatan lebih tinggi berada di dua urutan terakhir. Didalamnya terdapat kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan kasih sayang atau rasa memiliki atau sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Di dalam kebutuhan *affiliation* (kasih sayang/ rasa memiliki/sosial) dikatakan bahwa kebutuhan ini mengarah pada pemberian dan penerimaan rasa “kasih sayang” serta rasa saling menghormati antar sesama karyawan dan pimpinannya. Kebutuhan ini bisa dijalankan oleh organisasi dengan melakukan pembinaan hubungan dan komunikasi yang baik antar sesama rekan kerja. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan baik, maka akan menghasilkan suatu hubungan yang baik pula dengan karyawannya dan hal tersebut akan

mengarah kepada kepuasan kerja. Tetapi, nyatanya hal tersebut tidak sesuai dengan pengajuan hipotesis yang ada. Terdapat 4 kategori gaya kepemimpinan yang bisa dikelompokkan berdasarkan perilaku perintah dan perilaku pemberian dukungan menurut Blanchard (1969). Gaya pertama (S1) (*directing*) adalah gaya perintah tinggi dan untuk gaya dalam pemberian dukungan rendah. Gaya kedua (S2) yaitu gaya perintah dan pemberian dukungan keduanya tinggi. Gaya ketiga (S3) yaitu gaya pemimpin untuk memberi dukungan tinggi tetapi gaya perintah untuk tugasnya rendah. Yang terakhir, gaya keempat (S4) yaitu pemimpin yang gaya kepemimpinan untuk memberi dukungan kepada bawahan dan gaya untuk pemberian perintah tugasnya sama-sama rendah.

Gaya kepemimpinan juga sangat berhubungan dengan tingkat perkembangan pengikutnya. Tingkatan di mana pengikut memiliki kompetensi dan komitmen penting untuk mencapai tugas atau aktivitas tertentu disebut juga dengan tingkat perkembangan (Blanchard et al., 1985). Dengan kata lain, hal itu menunjukkan apakah seseorang menguasai keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan serta apakah orang tersebut memiliki perkembangan yang baik terkait pekerjaan yang selama ini dilakukan (Blanchard et al., 1993). Apabila seseorang paham dan bisa menjelaskan dengan detail terkait pekerjaan yang mereka lakukan, maka seseorang tersebut ada di tingkat perkembangan yang tinggi. Sementara apabila seseorang tidak paham akan pekerjaan yang mereka lakukan tetapi mereka memiliki keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dan termotivasi maka masuk ke dalam tingkat perkembangan yang masih rendah. Tingkat perkembangan menunjukkan sebuah komitmen dan kompetensi karyawan

terkait tugas atau pekerjaan. Tingkatan ini hanya dalam konteks pekerjaan saja dan bukan digunakan dalam pelabelan terhadap karyawan.

Karyawan dapat dikelompokkan dalam 4 kategori berdasarkan tugas tertentu yaitu ada kategori D1, D2, D3, dan D4 dari tingkat rendah ke tinggi. Untuk karyawan D1 mereka rendah dalam kompetensi tetapi memiliki komitmen yang tinggi. Karyawan D1 masih tergolong pemula dalam pengerjaan tugas dan belum tahu cara mengerjakannya dengan pasti, tetapi mereka senang akan tantangan tugas tersebut. Karyawan D2 adalah mereka yang memiliki kompetensi yang cukup baik namun rendah untuk komitmen. Karyawan D3 adalah karyawan yang memiliki kompetensi sedang hingga tinggi, tetapi tidak memiliki komitmen. Dan karyawan D4 adalah karyawan dengan pengembangan tertinggi. Mereka memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Blanchard (1969) ternyata gaya kepemimpinan *directing* (S1) hanya cocok atau sesuai dengan karyawan D1. Tetapi pada kenyataannya tidak sesuai, karena pada karyawan D1 tingkat perkembangan dan keterampilan pengikutnya masih rendah. Sedangkan, pada organisasi tempat penulis melakukan penelitian, tingkat perkembangan karyawannya sudah bercampur. Ada yang D2, D3, bahkan D4. Ada yang sudah berpengalaman sekali, tetapi ada juga yang masih baru. Sehingga antara gaya kepemimpinan yang ada yaitu gaya S1 (*directing*) tidak tepat untuk diaplikasikan pada semua karyawan yang ada di MNC, yang mengakibatkan respons responden yang sangat beragam dan variasi jawaban yang dihasilkan sangat tinggi. Oleh karena itu nilai yang ada hanya rendah sebesar 0.194. Hasil juga didukung oleh data dari karakteristik umur. Penulis membagi

kelompok-kelompok usia yang ada. 2 kelompok usia pertama yaitu usia 20-24 tahun dan usia 25-29 tahun tingkat kematangannya adalah tingkat D1. Sedangkan 3 kelompok usia lainnya yaitu usia 30-34 tahun, 35-39 tahun, dan > 40 tahun dapat dimasukkan ke dalam tingkat kematangannya D2 bahkan juga D3. Tingkat umur ini dapat dianalogikan dengan pengalaman bekerja di perusahaan tersebut selama kurang lebih 5 tahun. Berdasarkan pada penelitian awal mengenai gaya kepemimpinan *directing*, gaya ini memang hanya cocok untuk karyawan yang tingkat kematangannya adalah D1. Sehingga dapat dipahami mengapa respons yang berbeda sangat bervariasi karena tidak sesuai dengan tingkat pengikutnya yang ada.

Yang kedua, hasil pengujian pengaruh Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) terhadap Motivasi Kerja (Y) menunjukkan nilai t-hitung > t-tabel ($4.309 > 1.96$) dan signifikansi sebesar $0.000 < 0.005$. Maka Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja (Z_1) dan hipotesis kedua (H_2) adalah terbukti. Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) terhadap Motivasi Kerja (Z_1) sebesar 0.563. Hasil ini sesuai dengan teori yang ada yaitu secara umum, pemimpin yang efektif bisa menumbuhkan semangat yang tinggi untuk karyawan agar bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh (Bernardin & Russel, 2005). Sejumlah penelitian telah menunjukkan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (Siregar et al., 2016; Ali & Meshal, 2016; Runi et al., 2017). Pemimpin yang mampu memahami struktur tugas bawahan dengan baik, dapat memahami dan menghargai hasil kinerja bawahan, dan memiliki rasa kedekatan psikologis dengan bawahan cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan (Hanafiah et al., 2014).

Besar koefisien determinasi (R square) antara Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) terhadap Motivasi Kerja (Z1) sebesar 0.317, yang menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) terhadap Motivasi Kerja (Z1) itu sebesar 31.7%, dapat diartikan sebanyak 68.3% motivasi kerja dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Seperti yang disarankan oleh Herzberg bahwa hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri seperti adanya kenaikan jabatan, perkembangan yang signifikan dari diri seseorang ke arah yang lebih baik, adanya pengakuan, prestasi, serta tanggung jawab yang diberikan, hal tersebut memungkinkan seseorang untuk bisa termotivasi ke arah yang lebih baik.

Yang ketiga, hasil pengujian pengaruh Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) terhadap Iklim Komunikasi (Z₂) menunjukkan nilai t-hitung > t-tabel (5.885 > 1.96), signifikansi 0.000 < 0.005, dan besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) terhadap Iklim Komunikasi (Z₂) sebesar 0.681. Maka Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) berpengaruh secara positif terhadap Iklim Komunikasi (Z₂) dan hipotesis ke tiga ini terbukti benar dan valid. Hasil ini sesuai dengan Cloete (2011) yang menyatakan “Teori iklim komunikasi organisasi menganjurkan bahwa para pemimpin dalam organisasi sangat memberikan efek yang besar dalam menentukan iklim komunikasi organisasi”. Jika ada pemimpin yang lebih baik dalam organisasi, maka organisasi akan lebih produktif, lebih kompetitif, dan lebih responsif (Griffith et al., 2010). Lemon, Newsome, dan Brashears (2013) menunjukkan bahwa “perilaku kepemimpinan secara langsung mempengaruhi iklim komunikasi organisasi.” Eustace & Martins (2011)

menunjukkan “Terdapat hubungan yang tinggi antara gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi”.

Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh Motivasi Kerja (Z_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) menunjukkan nilai t -hitung $>$ t -tabel ($3.127 > 1.96$), signifikansi sebesar $0.003 < 0.005$, dan besarnya pengaruh Motivasi Kerja (Z_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0.469. Maka Motivasi Kerja (Z_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh secara positif dan hipotesis ke empat adalah terbukti. Hal ini sesuai dengan Gibson (2011) yang menyatakan “Dengan adanya motivasi yang terbentuk, kinerja yang dihasilkan akan baik pula. Sehingga hal tersebut dikatakan sebagai pemuas atau motivator”.

Besar koefisien determinasi (R square) antara Motivasi Kerja (Z_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0.423, yang menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja (Z_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) itu sebesar 42.3%, dapat diartikan sebanyak 57.7% kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Lingkungan kerja seperti gaji, jam kerja, struktur organisasi, dan komunikasi yang terjadi antara karyawan dan manajemennya dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Lane, Esser, Holte, & Anne, 2010). Sehingga, hal-hal lain seperti yang disebutkan di atas bisa menjadi sesuatu yang mempengaruhi karyawan dalam merasakan kepuasan kerja yang ada. Arnetz (1999) menyatakan “Beberapa karyawan pasti memiliki masalah dengan atasannya dalam organisasi karena dirasa atasan berperilaku tidak semestinya pada bawahannya”. Para pemimpin juga menunjukkan perilaku yang membuat karyawan tidak nyaman karena mereka enggan untuk berbagi ide inovatif dengan bawahannya. Bahkan,

terdapat penelitian bahwa manajemen pernah membatasi karyawan dalam melakukan tugas nya. Petterson (1998) berpendapat “Untuk tercapainya tujuan organisasi dibutuhkan interaksi yang baik antar karyawan”. Lalu, penyampaian informasi harus dilakukan dengan baik dan tepat waktu sehingga kegiatan usaha dapat berjalan dengan lancar. Apabila terjadi bentrokan antara rekan kerja akan sulit untuk tercapainya tujuan tersebut.

Lalu, hasil pengujian pengaruh Iklim Komunikasi (Z_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) menunjukkan nilai t-hitung $<$ t-tabel ($0.476 < 1.96$). Besarnya pengaruh Iklim Komunikasi (Z_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0.081 namun tidak signifikan. Maka hipotesis ke lima ini ditolak.

Berdasarkan hasil tabulasi silang antara variabel Iklim Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh hasil Iklim Komunikasi tinggi, Kepuasan Kerja tinggi. Lalu, Iklim Komunikasi rendah, Kepuasan Kerja tetap tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Iklim Komunikasi tidak berhubungan atau berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Iklim Komunikasi tinggi Kepuasan Kerja tinggi ($F= 22$, persentase= 91). Iklim Komunikasi rendah Kepuasan Kerja tinggi ($F=18$, persentase= 100). Dari hasil tabulasi silang tersebut dapat disimpulkan bahwa Iklim Komunikasi hanya sangat rendah pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja.

Iklim komunikasi yang negatif tercipta ketika kontribusi individu tidak dihargai. Sebuah iklim negatif mempersulit orang untuk mendapatkan dan memberikan informasi serta mengambil tindakan. Orang merasa tidak nyaman dan tidak mau untuk berinteraksi. Akibatnya, mereka kurang mau bertanya terkait

pertanyaan yang mungkin sebenarnya mengganjal, atau menawarkan ide dan lain sebagainya, mereka cenderung hanya menunggu dan melihat apa yang terjadi. Akibatnya akurasi dari komunikasi akan menurun dan hubungan interpersonal pun menjadi kurang efektif dalam iklim komunikasi yang negatif (Navarro, 2014). Begitu sebaliknya, menurut Redding (Goldhaber, 1986) jika iklim komunikasi yang terdapat solidaritas tinggi didalamnya akan menghasilkan karyawan di dalam suatu organisasi tersebut memiliki komunikasi yang terbuka, terlihat lebih santai namun tetap santun, dan saling peduli antar rekan kerja yang ada.

Iklim komunikasi memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja (Navarro, 2014). Sehingga, agar kepuasan kerja tetap bertahan maka diperlukan untuk menjaga iklim komunikasi yang sehat dan positif. Tetapi, hasil penelitian yang ada tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Osmo Wiio, Chairman Universitas Helsinki pada departemen komunikasi mengemukakan “Semakin terbukanya komunikasi dan bertambahnya arus pesan mempunyai pengaruh yang negatif kepada beberapa organisasi karena berlebihnya beban atau bertambahnya harapan”. Dikatakan bahwa munculnya rasa tidak puas terhadap organisasi dan pekerjaan dikarenakan iklim komunikasi yang lebih terbuka (Goldhaber, 1993). Alasan yang dijelaskan oleh Osmo Wiio bahwa dengan adanya iklim komunikasi yang terlalu terbuka akan menyebabkan bertambah pula harapan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Jika harapan tersebut tidak terjadi maka akan lebih besar ketidakpuasan yang muncul. Hal inilah yang membuat mengapa hipotesis ke 5 (H₅) ditolak.

Yang keenam, hasil pengujian Motivasi Kerja (Z_1) akan memediasi secara positif hubungan antara Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) dengan Kepuasan Kerja (Y) menunjukkan nilai t-hitung $>$ t-tabel ($2.528 > 1.96$). Hipotesis ini terbukti benar dan valid berdasarkan perhitungan secara manual dan berdasarkan hasil uji sobel. Artinya Motivasi Kerja (Z_1) memediasi secara positif pengaruh Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y). Gaya kepemimpinan *directing* adalah gaya yang dimiliki oleh pemimpin dengan gaya perintah tinggi dan pemberian dukungan rendah. Komunikasi yang dilakukan pemimpin dalam pendekatan ini hanya sebatas untuk pencapaian tujuan pekerjaan saja, sedangkan untuk pemberian dukungan pada karyawannya adalah rendah (Blanchard, 1969). Sesuai dengan definisi dari Blanchard, karena gaya kepemimpinan *directing* hanya memfokuskan pada perintah tugas saja dan pendekatan personal kepada karyawannya adalah kurang, sehingga jika variabel Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) langsung menuju Kepuasan Kerja (Y) tidak signifikan walaupun ada pengaruhnya kecil. Tetapi jika Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) menuju Kepuasan Kerja (Y) melalui variabel mediasi Motivasi Kerja (Z_1) hasilnya adalah signifikan, karena Motivasi Kerja (Z_1) nya terlebih dahulu yang ditingkatkan melalui tiga dimensi pentingnya yaitu *intensity* (kekuatan), *direction* (arah), dan *persistence* (ketekunan) menurut Robbins dan Judge (2015).

Dan yang terakhir, hasil pengujian Iklim Komunikasi (Z_2) tidak memediasi pengaruh antara Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) dengan Kepuasan Kerja (Y) menunjukkan nilai t-hitung $<$ t-tabel ($0.477 < 1.96$). Artinya Iklim Komunikasi (Z_2) tidak memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) terhadap Kepuasan

Kerja (Y). Berdasarkan Robbins dan Judge (2015), gaya kepemimpinan *directing* merupakan gaya yang dimiliki seorang pemimpin yang hanya memfokuskan komunikasi pada perintah tugas dan pencapaian tujuan saja, sedangkan untuk membina suatu hubungan dengan anggotanya sangat rendah. Sedangkan menurut Redding (Goldhaber, 1986) di dalam iklim komunikasi yang positif sangat mengutamakan adanya komunikasi yang intens, penuh persaudaraan yang menghasilkan orang didalamnya melakukan komunikasi secara terbuka. Secara teoritis, antara gaya kepemimpinan *directing* tidak akan bisa mencapai sebuah kepuasan kerja melalui iklim komunikasi karena sangat bertentangan sekali. Di dalam iklim komunikasi menurut Redding (Goldhaber, 1986) terdapat 5 dimensi penting didalamnya yaitu *supportiveness* atau bawahan mengamati adanya hubungan komunikasi yang baik dengan atasan, partisipasi dalam membuat keputusan, adanya kepercayaan, adanya keterbukaan dan keterusterangan, dan adanya tujuan kinerja yang tinggi. Iklim komunikasi positif tercipta ketika kontribusi individu dihargai. Sebuah iklim positif akan mempermudah orang dalam memberikan informasi dan mengambil tindakan. Orang akan merasa nyaman dan untuk berinteraksipun akan berjalan dengan nyaman. Akurasi komunikasi pun akan meningkat dan hubungan interpersonal yang terjalin semakin efektif (Navarro, 2014).

Oleh karena pada Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) pemimpin hanya memfokuskan komunikasi pada perintah tugas saja, sehingga menyebabkan Iklim Komunikasi (Z_2) sebagai variabel mediasi tidak bisa memediasi terhadap Kepuasan Kerja (Y), karena iklim komunikasi menciptakan sebuah komunikasi yang

menyeluruh bukan hanya pada tugas saja tetapi juga pada individu (Goldhaber, 1993).

5.2 Diskusi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, variabel Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) tidak bisa secara langsung menuju Kepuasan Kerja (Y) karena menghasilkan nilai yang tidak signifikan walaupun ada pengaruh tetapi sangat kecil. Tetapi jika melalui variabel mediasi Motivasi Kerja (Z_1), Gaya Kepemimpinan *Directing* (X) memiliki pengaruh yang cukup besar dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Ali & Meshal, 2016) dan kinerja (Paracha et al., 2012; Martini et al., 2018). Sejumlah penelitian juga menunjukkan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi (Borrill et al., 2005; Waldman et al., 2005; Riana, 2015; Ogbonna & Lioyd, 2000). Sedangkan Rivai (2014), menyatakan bahwa kebutuhan karyawan perlu diperhatikan agar karyawan merasa mereka mendapat perlakuan yang adil. Organisasi perlu memberikan motivasi kerja agar karyawan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Proses munculnya motivasi kerja merupakan kombinasi dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan penghargaan (Robbins & Judge, 2017). Studi tentang peran motivasi dalam meningkatkan kinerja organisasi didukung oleh penelitian (Dobre, 2013; Nduka, 2016), bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja organisasi.

Motivasi adalah kecenderungan untuk muncul dalam mencapai keinginan dan kebutuhan tertentu (Buford et al., 1995), selain itu motivasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja (Ryan & Deci, 2000; Heyrani & HamehKhani, 2017). Tylana (2006), menyatakan bahwa motivasi kerja dapat memicu kepuasan kerja yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. Eskildsen et al., (2003), mencoba memberikan argumen tentang motivasi dan pengaruhnya terhadap kinerja.

Sesuai dengan hasil penelitian yang penulis lakukan, agar motivasi dapat meningkat maka gaya kepemimpinannya juga harus ditingkatkan. Kepemimpinan ialah suatu proses dimana seorang individu memotivasi atau memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Kesting et al., 2016). Ada berbagai cara untuk meningkatkan motivasi kerja seperti pimpinan dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuannya dengan pemberitahuan tugas secara rinci, menetapkan langkah penting untuk karyawan menyelesaikan tugasnya, dan menetapkan tanggung jawab kepada satu orang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Hal tersebut didapat dari hasil *mean* tertinggi yang di analisis dari kuesioner yang diberikan kepada responden. Untuk bisa menghasilkan suatu motivasi kerja maka gaya kepemimpinan dianggap sebagai penentu paling penting untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan (Fiaz, Su, Ikram, 2017). Kerja keras, komitmen dan motivasi pada karyawan adalah inti dari kesuksesan organisasi. Motivasi, kinerja, dan produktivitas karyawan harus meningkat jika mereka diperlakukan dengan gaya kepemimpinan yang baik.

5.3 Diskusi Sosial

Berdasarkan penelitian ini, para responden menaruh perhatian tinggi pada variabel kepuasan kerja pada dimensi “Gaji”. Faktor pembayaran adalah sekitar 31,8% untuk retensi karyawan di setiap organisasi. Pembayaran pada praktiknya adalah sesuatu yang sangat penting bagi organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi dari tingkat pelamar kerja. Sementara di sisi lain karyawan yang sudah bekerja juga harus bekerja lebih keras lagi untuk mempertahankan level kinerja tertingginya, jika tidak maka akan kehilangan pekerjaan mereka (Iqbal, 2017). Hal ini juga memiliki beberapa korelasinya dengan kepuasan kerja. Seperti yang dikatakan oleh Ting (2017) “Gaji yang signifikan merupakan penentu kuat kepuasan kerja”. Hubungan antara tingkat gaji dengan kepuasan pekerja terjalin dengan baik (Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957), meskipun bukan tanpa kerumitan. Sebagai contoh, gender telah terbukti mempengaruhi hubungan antara gaji dan kepuasan kerja (Hulin & Smith, 1965). Para peneliti telah mengemukakan hubungan kausal antara gaji dan kepuasan kerja sedangkan peningkatan gaji menghasilkan peningkatan kepuasan kerja (Beutell & Wittig-Berman, 1999; Igalens dan Roussel, 1999). Demikian pula, juga telah dikonseptualisasikan bahwa kepuasan menghasilkan kenaikan gaji. Memang, Mohanty (2007) menemukan bahwa sikap positif, yang mungkin timbul dari kepuasan kerja, di antara faktor-faktor lain dalam kehidupan seseorang, membantu seseorang mendapatkan lebih banyak uang. Dalam kedua kasus, kepuasan kerja dan gaji terbukti memiliki hubungan yang umum dan positif.