

# **ANALISIS PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS) PADA KEPUASAN KERJA**

**(Studi pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Klaten)**

**KUN HENDRAWAN MAWARDI  
F0208077**

**Pembimbing :  
Dra.Ig. Sri Seventi Pujiastuti M.Si**

## **ABSTRACT**

### ***ANALYSIS OF EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOR AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS) ON JOB SATISFACTION***

**(Studies on The Employees of PT. Nusantara X Klaten)**

**Kun Hendrawan Mawardi  
F 0208077**

*The main purpose of this study is to determine the effect of leadership behavior and POS also the interaction of both on job satisfaction.*

*Samples in this study were 110 employees of PT Perkebunan Nusantara X Klaten and taken by the convenience sampling methods. The analytical method used was Hierarchical Multiple Regression Analysis.*

*The results of this study is, the first, from two dimensions of leadership behavior only consideration leadership behaviors affects positif on job satisfaction, while the initiating structure of leadership behaviors has a negative effect on job satisfaction. Second, POS positive effect on job satisfaction. Third, the interaction of leadership behavior and POS has no influence on job satisfaction.*

*Key words : leadership behaviors, POS, job satisfaction, interaction*

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Semakin majunya jaman menuntut organisasi untuk dapat lebih cerdas dalam mengelola sumber daya manusianya. Pemimpin organisasi dalam hal ini sebagai representasi organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia secara langsung, harus

dapat memakai cara-cara yang tepat untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Peningkatan kinerja karyawan sejalan dengan percepatan pencapaian tujuan organisasi. Dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, kepemimpinan seorang pemimpin organisasi sangat berpengaruh terutama bagi karyawan karena karyawan menganggap bahwa atasan mereka adalah panutan didalam organisasi.

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Perilaku kepemimpinan memiliki dampak yang besar dan langsung pada lingkungan kerja, hasil kerja dan keberhasilan organisasi (Kritsonis, 2004).

Kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi. Kemampuan untuk mempengaruhi bawahan, rekan-rekan, dan atasan di tempat kerja atau dalam konteks organisasional. Tanpa pengaruh mustahil untuk menjadi pemimpin. Tentu saja memiliki pengaruh berarti bahwa ada keinginan yang lebih besar di pihak para pemimpin untuk menunjukkan pengaruh mereka secara etis (Rowe & Guerrero, 2010).

Penelitian ini menggunakan dua dimensi yang mengkategorikan perilaku kepemimpinan, yaitu konsiderasi dan struktur inisiasi (Lawrence, 2007). Pemimpin yang memiliki perilaku kepemimpinan konsiderasi menyediakan lingkungan yang hangat, ramah dan mendukung, sedangkan pemimpin dengan perilaku kepemimpinan struktur inisiasi menetapkan tugas, menentukan prosedur dan lebih berorientasi pada tindakan (Lawrence, 2007).

*Perceived Organizational Support* (POS) adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Untuk memiliki tingkat kinerja dan efektivitas organisasional yang tinggi sangat penting bagi karyawan dan atasan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi, maka dari itu tingkat kepuasan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan perusahaan (Lok & Crawford, 2004). Ketidakpuasan karyawan akan mengurangi komitmen kerja mereka dan meningkatkan *turnover* didalam organisasi. Di sisi lain, ketidakpuasan kerja tidak

hanya meningkatkan niat untuk berhenti tetapi juga mengurangi kontribusi karyawan kepada organisasi (Lok & Crawford, 2004).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terkait cara pandang karyawan mengenai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, pekerjaan tersebut ditampilkan pada sikap kerja positif karyawan terhadap pekerjaannya serta segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 1999).

Penelitian ini menggunakan dua dimensi Kepuasan Kerja yaitu Kepuasan Kerja Intrinsik dan Kepuasan Kerja Ekstrinsik. Kepuasan Kerja Intrinsik adalah ketika pekerja hanya mempertimbangkan jenis pekerjaan yang mereka lakukan dan tugas-tugas yang membentuk pekerjaan (Ahmad & Yekta, 2010). Kepuasan Kerja Ekstrinsik adalah ketika pekerja mempertimbangkan kondisi kerja, seperti gaji, rekan kerja, dan supervisor (Ahmad & Yekta, 2010).

PT. Perkebunan Nusantara X Klaten atau lebih dikenal sebagai PTPN X Klaten merupakan salah satu unit usaha Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam sektor perkebunan tembakau cerutu. PTPN X Klaten melakukan sendiri usaha penanaman tembakau hingga proses pengolahan daun tembakau menjadi lembaran-lembaran (bal) sebagai bahan baku pembuatan cerutu sebagai komoditi ekspor dengan tujuan ekspor negara Jerman.

PTPN X Klaten selain mempekerjakan karyawan juga mempekerjakan buruh yang berperan secara langsung dari proses awal penanaman tembakau hingga proses akhir menjadi bal. PTPN X Klaten memiliki 3 kebun penanaman tembakau yaitu Kebun Kebonarum, Gayamprit, dan Wedibirit. Dari ketiga kebun tersebut jumlah buruh yang dipekerjakan bisa mencapai 2000 orang sepanjang tahun.

Dengan besarnya sumber daya manusia yang dimiliki PTPN X para pemimpin dituntut

untuk memiliki suatu perilaku kepemimpinan yang bisa *manage* seluruh bawahannya agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja bawahan yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah dengan menciptakan suatu lingkungan kerja yang nyaman sehingga tercipta kepuasan kerja yang dirasakan seluruh karyawan. Terciptanya kepuasan kerja juga berasal dari perasaan dukungan yang dirasakan bawahan mengenai pekerjaan yang ia lakukan. Dukungan tersebut bisa terlihat dari kepedulian atasan sebagai representasi perusahaan pada kesejahteraan bawahannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang bersifat replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Yekta (2010). Selanjutnya, penelitian ini akan dilakukan dengan judul : “ANALISIS PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS)* PADA KEPUASAN KERJA (Studi pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Klaten)”.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Perilaku Kepemimpinan

Yukl (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mengerti dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Northouse (2007) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini menunjukkan beberapa komponen sentral pada fenomena kepemimpinan, antara lain :

- a. Kepemimpinan adalah sebuah proses
- b. Kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi orang lain
- c. Kepemimpinan terjadi dalam konteks kelompok

- d. Kepemimpinan melibatkan pencapaian tujuan
- e. Tujuan tersebut disampaikan oleh pemimpin kepada pengikut.

Rowe & Guerrero (2010) juga berpendapat bahwa mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses membuat kepemimpinan juga berlaku bagi semua orang, bukan hanya beberapa orang terpilih yang *terlahir sebagai pemimpin*. Yang lebih penting bahwa kepemimpinan tidak dibatasi hanya satu orang dalam kelompok yang memiliki kekuatan posisi formal (pemimpin resmi yang diangkat).

Kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi. Kemampuan untuk mempengaruhi bawahan, rekan-rekan, dan atasan di tempat kerja atau dalam konteks organisasional. Tanpa pengaruh mustahil untuk menjadi pemimpin. Tentu saja, memiliki pengaruh berarti bahwa ada keinginan yang lebih besar di pihak para pemimpin untuk menunjukkan pengaruh mereka secara etis (Rowe & Guerrero, 2010).

Penelitian ini kemudian lebih berfokus pada dua dimensi dari perilaku kepemimpinan yakni Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi dan Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi. Seperti yang telah dijelaskan bahwa Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi dan Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi muncul sebagai hasil dari penelitian atau studi yang dilakukan oleh Studi Ohio State University.

#### a. Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi

Pemimpin yang memiliki perilaku kepemimpinan konsiderasi menyediakan lingkungan yang hangat, ramah dan mendukung bagi bawahannya (Lawrence, 2007). Burke *et. al.* (2006) mendefinisikan perilaku kepemimpinan konsiderasi sebagai label untuk perilaku pemimpin yang diarahkan untuk menjaga hubungan sosial yang erat dan kohesi kelompok. Secara umum, hubungan diadik ditandai dengan pertimbangan yang mencerminkan dua arah komunikasi terbuka, saling menghormati dan keperca-

yaan, serta penekanan pada pemenuhan kebutuhan karyawan. Berbeda dengan struktur inisiasi, perilaku konsiderasi mencerminkan penekanan pada orang dan hubungan pribadi.

Mengutip id.wikipedia.org mengenai perilaku kepemimpinan konsiderasi adalah sejauh mana pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota kelompok. Faktor ini berorientasi ke arah hubungan interpersonal, saling percaya dan persahabatan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada orang.

### **b. Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi**

Pemimpin dengan perilaku kepemimpinan struktur inisiasi menetapkan tugas, menentukan prosedur dan lebih berorientasi pada tindakan (Lawrence, 2007). Burke *et. al.* (2006) mendefinisikan Perilaku kepemimpinan struktur inisiasi sebagai label yang diberikan kepada perilaku pemimpin yang menekankan pencapaian tujuan tugas melalui minimalisasi ambiguitas peran dan konflik. Telah dikemukakan bahwa struktur inisiasi terdiri dari dua subdimensi, yaitu kepemimpinan direktif dan kepemimpinan otokratis (Pearce *et al.*, 2003.).

Perilaku direktif meliputi: memulai dan mengorganisasi aktifitas kerja kelompok, tugas-tugas, spesifikasi dari cara kerja yang akan dilakukan, penekanan pada pencapaian tujuan, dan pembentukan saluran komunikasi yang jelas. Sedangkan perilaku otokratis terdiri dari pembuatan keputusan tanpa melibatkan anggota tim. Kesimpulannya bahwa perilaku kepemimpinan struktur inisiasi terutama berorientasi pada penyelesaian tugas (Burke *et. al.*, 2006).

Menurut id.wikipedia.org perilaku kepemimpinan struktur inisiasi sejauh mana pemimpin mendefinisikan peran pemimpin dan anggota kelompok, memulai tindakan, menyelenggarakan kegiatan kelompok dan mendefinisikan bagaimana tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh kelompok. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

## **2. Perceived Organizational Support (POS)**

*Perceived Organizational Support* (POS) adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

POS mencerminkan persepsi komitmen organisasi kepada karyawannya. Ini adalah seperangkat keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986.). Organisasi dapat mengembangkan keyakinan global dengan memenuhi kebutuhan socio-emotional karyawan sehingga menciptakan di dalamnya suatu perasaan kewajiban untuk memelihara kesejahteraan organisasi dan dengan meningkatkan reward atas usaha, sehingga memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

## **3. Kepuasan Kerja**

Robbins (2006) menyatakan bahwa Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Perlu diingat pekerjaan seseorang menuntut interaksi dengan rekan sekerjanya, atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal dan lain sebagainya.

Robbins (2006) juga mengemukakan tentang faktor-faktor yang umumnya menentukan kepuasan kerja, antara lain :

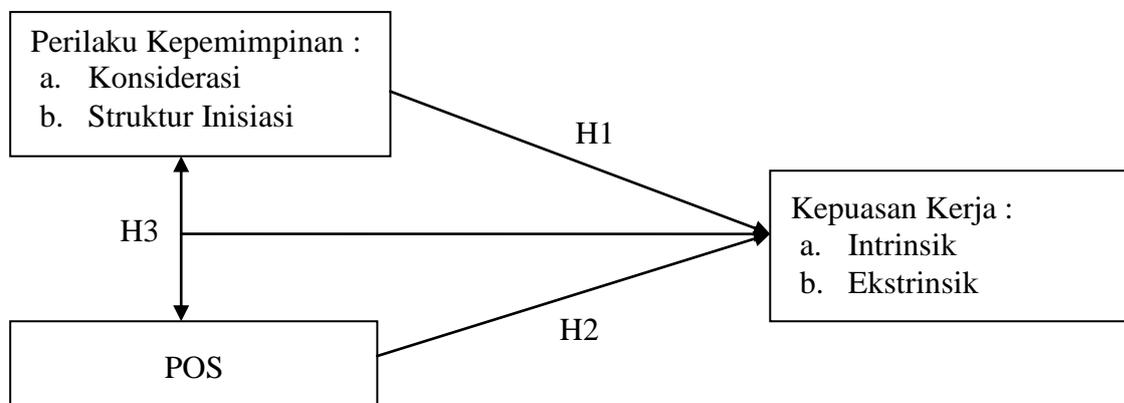
1. Suasana pekerjaan.
2. Pengawasan
3. Tingkat upah saat ini
4. Peluang promosi
5. Hubungan dengan mitra kerja

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

Penelitian ini menggunakan dua dimensi kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik (Herzberg, 1968). Kepuasan kerja intrinsik didefinisikan sebagai perasaan karyawan

terhadap internal pekerjaannya seperti sifat kerja, prestasi, penghargaan, perkembangan dan pertumbuhan individu (Herzberg, 1968 & Linz, 2003). Sedangkan, kepuasan kerja ekstrinsik merujuk pada perasaan karyawan terhadap aspek eksternal pekerjaan tersebut seperti kebijakan organisasi, gaya pengawasan, pembayaran gaji atau upah, hubungan dengan rekan kerja, suasana tempat kerja, status, jaminan dan keamanan di tempat kerja (Herzberg 1968).

#### 4. KERANGKA PEMIKIRAN



**Gambar II.1 : Kerangka Pemikiran**

Penjelasan : Dimensi Perilaku Kepemimpinan yakni Konsiderasi dan Struktur Inisiasi berpengaruh pada dimensi Kepuasan Kerja yakni Intrinsik dan Ekstrinsik. POS berpengaruh pada dimensi Kepuasan Kerja yakni Intrinsik dan Ekstrinsik. Interaksi antara dimensi Perilaku Kepemimpinan, baik Konsiderasi maupun Struktur Inisiasi dan POS berpengaruh pada dimensi Kepuasan Kerja, Intrinsik serta Ekstrinsik.

#### 5. HIPOTESIS

Penelitian ini menggunakan dua dimensi yang mengkategorikan Perilaku Kepemimpinan, yaitu Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi dan Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi (Lawrence, 2007). Pemimpin yang memiliki Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi menyediakan lingkungan yang hangat, ramah dan mendukung, sedangkan pemimpin dengan Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi menetapkan tugas, menentukan prosedur dan lebih berorientasi pada tindakan (Lawrence, 2007).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi

berpengaruh secara positif dengan Kepuasan Kerja karyawan sementara untuk Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi berpengaruh negatif (Lok & Crawford, 2004). Namun, penelitian lain menyimpulkan berbeda dan menemukan hubungan negatif antara perilaku kepemimpinan konsiderasi dan kepuasan kerja (Halpin, Hodge, & Patchen, dalam Bartolo & Furlonger, 2000). Menariknya, beberapa studi menunjukkan baik Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi dan Struktur Inisiasi berpengaruh secara positif dengan kepuasan kerja (Bartolo & Furlonger, 2000).

Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi lebih mungkin untuk memberikan komitmen dan kepuasan kerja yang lebih besar di perusahaan Asia, sedangkan pada konteks Barat, Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi akan memberikan kepuasan kerja yang lebih besar (Stogdill, dalam Lok & Crawford, 2004). Berdasarkan bukti tersebut akan menunjukkan hipotesis sebagai berikut :

- H1a: Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi memiliki pengaruh positif pada Kepuasan Kerja Intrinsik karyawan.*
- H1b: Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi memiliki pengaruh positif pada Kepuasan Kerja Ekstrinsik karyawan.*
- H1c: Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi memiliki pengaruh negatif pada Kepuasan Kerja Intrinsik karyawan.*
- H1d: Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi memiliki pengaruh negatif pada Kepuasan Kerja Ekstrinsik karyawan.*

Dari perspektif pertukaran sosial, dapat dikatakan bahwa karyawan yang merasakan dukungan yang tinggi dari organisasi lebih mungkin untuk merasakan suatu kewajiban untuk membayar organisasi dalam hal komitmen afektif (Eisenberger *et al.*, 1986). Menurut Eisenberger *et al.*, (1990) karyawan yang merasa didukung oleh organisasi mereka dan peduli terhadap organisasi akan terlibat dalam kegiatan yang membantu untuk lebih lanjut pada tujuan organisasi.

Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa POS secara positif terkait dengan tingkat kepuasan kerja, semakin tinggi POS menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Burke, 2003). Berdasarkan bukti tersebut akan menunjukkan hipotesis sebagai berikut :

- H2a: POS secara positif berpengaruh pada Kepuasan Kerja Intrinsik karyawan.*
- H2b : POS secara positif berpengaruh*

*pada Kepuasan Kerja Ekstrinsik karyawan.*

Dukungan organisasi penting untuk loyalitas dan kepuasan karyawan, serta perilaku kepemimpinan dan bagaimana karyawan memandang dukungan atasan mereka juga memainkan peran penting dalam memperoleh hasil pekerjaan yang diinginkan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dukungan organisasional yang dirasakan para atasan juga berpengaruh pada dukungan organisasional yang dirasakan bawahannya (Eisenberger *et al.*, 2002).

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dan nilai-nilai organisasi harus memotivasi kinerja aktual para bawahan karena tanggapan mereka terhadap perilaku pemimpin dan nilai-nilai yang ditekankan oleh organisasi (Fu *et al.*, 2006). POS sangat terkait dengan perilaku kepemimpinan, sedangkan dukungan yang kurang dari pemimpin adalah salah satu faktor penting yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan (Maslach *et al.*, 2001). Berdasarkan penelitian dan temuan di atas, akan menunjukkan hipotesis sebagai berikut :

- H3a: Interaksi Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi dan POS memiliki pengaruh positif pada Kepuasan Kerja Intrinsik karyawan.*
- H3b: Interaksi Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi dan POS memiliki pengaruh positif pada Kepuasan Kerja Ekstrinsik karyawan.*
- H3c: Interaksi Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan POS memiliki pengaruh positif pada Kepuasan Kerja Intrinsik karyawan.*
- H3d: Interaksi Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan POS memiliki pengaruh positif pada Kepuasan Kerja Ekstrinsik karyawan.*

## METODE PENELITIAN

### A. DESAIN PENELITIAN

#### 1. Tujuan Studi

Tujuan studi penelitian ini adalah *hypothesis testing* (pengujian hipotesis), yaitu penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh perilaku kepemimpinan dan POS pada kepuasan kerja.

#### 2. Tipe Hubungan Variabel

Tipe hubungan variabel dalam penelitian ini adalah hubungan sebab-akibat (kausal), yaitu penelitian yang menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas (*independent*) dengan variabel terikat (*dependent*). Dalam penelitian ini variabel independen adalah perilaku kepemimpinan dan POS, sedangkan variabel dependennya adalah kepuasan kerja.

#### 3. Lingkungan (*Setting*) Penelitian

Lingkungan (*setting*) penelitian ini adalah PT Perkebunan Nusantara X Klaten.

#### 4. Unit Analisis

Unit analisis merupakan tingkat agregasi data yang dianalisis dalam penelitian dan merupakan elemen penting dalam desain penelitian karena mempengaruhi proses pemilihan, pengumpulan dan analisis data. Unit analisis penelitian ini adalah tingkat individual, yaitu data yang dianalisis berasal dari setiap individual karyawan PTPN X Klaten.

#### 5. Horison Waktu

Penelitian ini merupakan studi satu tahap (*one shot study*), yaitu penelitian dimana data dikumpulkan sekaligus pada periode tertentu dapat berupa data dari satu atau beberapa subyek penelitian.

#### 6. Pengukuran *Construct*

Pengukuran *construct* dalam penelitian ini menggunakan skala interval, yaitu skala yang menyatakan kategori, peringkat dan jarak *construct* yang diukur. Skala interval yang digunakan dinyatakan dengan angka 1 sampai angka 5 dan angka 0 sampai angka 6.

### B. POPULASI, SAMPEL, DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

#### 1. Populasi

Populasi Menurut Sekaran (2006) populasi adalah keseluruhan kelompok, peristiwa, atau suatu ketertarikan yang ingin diselidiki oleh peneliti. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Klaten.

#### 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri atas beberapa anggota yang dipilih dari populasi untuk diteliti (Sekaran, 2006). Sampel pada penelitian ini adalah adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Klaten sebanyak 110 orang. Jumlah tersebut didapat karena sesuai jumlah kuesioner yang disebar dan diterima kembali oleh peneliti. Dasar penentuan jumlah sampel yang lain adalah pendapat Roscoe dalam Sekaran (2006), yang menyatakan bahwa jumlah sampel >30 dan <500 pada sebagian besar penelitian sudah dapat mewakili populasinya.

#### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Convenience Sampling*. Teknik ini merupakan pengumpulan informasi dari anggota populasi yang dengan senang hati bersedia memberikannya (Sekaran, 2006). Pemilihan teknik sampling ini dengan alasan karena jumlah populasi tidak tertentu, serta adanya pertimbangan terkait masalah biaya dan waktu.

### C. VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL

Variabel yang ingin diteliti meliputi variabel dependen dan variabel independen. Adapun variabel penelitian dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Variabel Independen

##### a. Perilaku Kepemimpinan (Konsiderasi dan Struktur Inisiasi)

Burke *et. al.* (2006) mendefinisikan perilaku kepemimpinan konsiderasi sebagai label untuk perilaku pemimpin yang diarahkan untuk menjaga hubungan sosial yang erat dan kohesi kelompok. Burke *et. al.* (2006) mendefinisikan Perilaku kepemimpinan struktur inisiasi sebagai label yang diberikan kepada perilaku pemimpin yang menekankan pencapaian tujuan tugas melalui minimalisasi ambiguitas peran dan konflik.

##### b. POS atau *Perceived Organizational Support* adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. (Eisenberger et al, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

#### 2. Variabel Dependen

Kepuasan Kerja (Intrinsik dan Ekstrinsik). Kepuasan Kerja Intrinsik didefinisikan sebagai perasaan karyawan terhadap internal pekerjaannya seperti sifat kerja, prestasi, penghargaan, perkembangan dan pertumbuhan individu (Herzberg, 1968 & Linz, 2003). Kepuasan Kerja Ekstrinsik merujuk pada perasaan karyawan terhadap aspek eksternal pekerjaan tersebut seperti kebijakan organisasi, gaya pengawasan, pembayaran gaji atau upah, hubungan dengan rekan kerja, suasana tempat kerja, status, jaminan

dan keamanan di tempat kerja (Herzberg 1968).

### D. PENGUKURAN VARIABEL

Berdasarkan telaah pustaka, variabel pembentuk model yang akan dikembangkan adalah sebagai berikut :

1. *Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi dan struktur Inisiasi* diukur menggunakan menggunakan Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) yang dikembangkan oleh Biro Riset Bisnis Fakultas Perdagangan dan Administrasi dari Ohio State University. LBDQ meliputi 30 item yang mengukur persetujuan responden menggunakan skala Likert 5 poin yaitu dari (1) "tidak pernah" sampai (5) "selalu".
2. *POS* diukur dengan menggunakan instrumen oleh Eisenberger, Huntingdon, Hutchinson dan Sowa (1986). Instrumen ini menggunakan 8 item pengukuran skala Likert dari (1) "sangat tidak setuju" sampai (7) "sangat setuju".
3. *Kepuasan Kerja*. Kepuasan Kerja intrinsik dan Ekstrinsik responden diukur menggunakan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) berdasarkan penelitian Ahmad dan Yekta (2010) yang terdiri dari 15 item dari berbagai aspek lingkungan kerja yang menggunakan skala Likert 5 poin yaitu dari (1) "tidak puas" sampai (5) "sangat puas".

### E. SUMBER DATA

1. Data Primer
2. Data Sekunder

### F. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data kuesioner yaitu dengan menggunakan metode *personally administrated qustonnaires*, yaitu peneliti menyampaikan sendiri kuesioner kepada responden dan mengambil sendiri kuesioner

kepada responden, tujuan utamanya supaya tingkat pengembalian kuesioner dapat terjaga didalam periode waktu yang relatif pendek (Sekaran, 2006).

## G. METODE ANALISIS DATA

### 1. Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis profil responden dan jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada responden. Statistik diskriptif memberikan gambaran data yang telah dikumpulkan sesuai dengan hasil yang didapatkan tanpa membuat kesimpulan yang berlaku umum.

### 2. Uji Instrumen Penelitian

- a. Uji Validitas
- b. Uji Reliabilitas

### 3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan prasyarat dilakukannya analisis regresi. Ada empat macam uji asumsi klasik yang dipakai dalam penelitian ini, antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Uji Normalitas
- b. Uji Multikolinieritas
- c. Uji Autokorelasi
- d. Uji Heteroskedastisitas

### 4. Teknik Pengujian Hipotesis

- a. Uji t
- b. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )
- c. Uji F

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. ANALISIS INSTRUMEN PENELITIAN

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan pada variabel independen dalam penelitian ini yaitu perilaku kepemimpinan konsiderasi, perilaku kepemimpinan struktur inisiasi, dan POS; serta variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik.

#### a. Uji Validitas Pada Variabel Independen

Nilai *KMO Measure of Sampling Adequacy (MSA)* untuk variabel Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi (PKK), Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi (PKSI), dan *Perceived Organizational Support (POS)* dalam penelitian ini sebesar 0,857. Karena nilai MSA di atas 0,5 serta nilai *Barlett test* dengan *Chi-squares* = 3322.934 dan signifikan pada 0,000 dapat disimpulkan bahwa uji analisis faktor dapat dilanjutkan.

Item-item pertanyaan Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi hanya item pertanyaan nomor 13 saja yang nilai faktor loadingnya tidak muncul sehingga tidak valid, sedangkan item-item lainnya valid karena mempunyai *factor loading* lebih besar dari 0,50.

Item-item pertanyaan Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi item pertanyaan nomor 13,14,dan 15 nilai faktor loadingnya tidak muncul sehingga tidak valid, sedangkan item-item lainnya valid karena mempunyai *factor loading* lebih besar dari 0,50.

Item-item pertanyaan POS hanya item pertanyaan nomor 8 yang nilai faktor loadingnya tidak muncul sehingga tidak valid, sedangkan item-item lainnya valid karena mempunyai *factor loading* lebih besar dari 0,50.

#### b. Uji Validitas Pada Variabel Dependen

Nilai *KMO Measure of Sampling Adequacy (MSA)* untuk variabel Kepuasan Kerja Intrinsik (KKI) dan Kepuasan Kerja Ekstrinsik (KKE) dalam penelitian ini sebesar 0,771. Karena nilai MSA di atas 0,5 serta nilai *Barlett test* dengan *Chi-squares* = 897,279 dan signifikan pada 0,000 dapat disimpulkan bahwa uji analisis faktor dapat dilanjutkan.

Item-item pertanyaan Kepuasan Kerja Intrinsik dan Kepuasan Kerja Ekstrinsik valid karena mempunyai *factor loading* lebih besar dari 0,50.

## 2. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas diketahui bahwa masing-masing variabel yang diteliti memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,60 yang berarti semua instrumen dalam penelitian ini sudah reliabel.

## B. UJI HIPOTESIS

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi hirarki berganda. Ada beberapa asumsi yang harus diperhatikan sebelum melakukan pengujian dengan pendekatan regresi berganda yaitu sebagai berikut :

### Hasil Pengujian Regresi Hirarki Berganda

Regresi Hirarki adalah analisis regresi yang dilakukan secara berkali-kali dengan

komposisi variabel yang berbeda, mungkin ditambah, atau dikurangi. Tujuannya untuk melihat perbedaan tingkat pengaruh di setiap tingkat pengujian. Tahap pertama dari Regresi Hirarki Berganda dalam penelitian ini adalah menguji tiap variabel independen yaitu Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi (PKK), Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi (PKSI), dan POS pada dimensi variabel Kepuasan Kerja yaitu Kepuasan Kerja Intrinsik sebagai variabel dependen. Kemudian menguji interaksi antar variabel independen (PKKxPOS dan PKSIxPOS) pada Kepuasan Kerja Intrinsik. Tahap yang sama juga diberlakukan pada variabel dependen yang lain, yakni Kepuasan Kerja Ekstrinsik.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-5.87E-11	.072		.000	1.000		
	Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi	.451	.073	.451	6.184	.000	.994	1.006
	Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi	-.356	.077	-.356	-4.612	.000	.889	1.125
	POS	.196	.077	.196	2.530	.013	.884	1.131
2	(Constant)	.057	.077		.732	.466		
	Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi	.427	.075	.427	5.722	.000	.916	1.092
	Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi	-.411	.081	-.411	-5.052	.000	.772	1.295
	POS	.166	.080	.166	2.065	.041	.793	1.261
	PKKxPOS	-.145	.075	-.145	-1.944	.055	.920	1.087
	PKSIxPOS	.137	.089	.121	1.537	.127	.828	1.208

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Intrinsik

Hipotesis 1a menguji pengaruh positif Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi pada Kepuasan Kerja Intrinsik. Pada tabel IV.27 dapat dilihat nilai t variabel Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi baik sebelum dan setelah interaksi dimasukkan dalam uji nilainya tetap positif dengan nilai signifikansi 0,000 (signifikan  $p < 0,05$ ) sehingga **hipotesis 1a didukung**.

Hipotesis 1c menguji pengaruh negatif Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi pada Kepuasan Kerja Intrinsik. Pada tabel IV.27 menunjukkan nilai signifikansi

variabel Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi  $p < 0,05$  baik sebelum dan setelah interaksi PKKxPOS dan PKSIxPOS dimasukkan dalam uji regresi, akan tetapi nilai t variabel ini bernilai negatif. Maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 1c didukung**.

Hipotesis 2a menguji pengaruh positif POS pada Kepuasan Kerja Intrinsik. Pada tabel IV.27 menunjukkan variabel POS memiliki nilai signifikansi  $p < 0,05$  dan nilai t positif, baik sebelum atau setelah interaksi PKKxPOS dan PKSIxPOS dimasukkan

dalam uji regresi, sehingga **hipotesis 2a didukung**.

Hipotesis 3a menguji pengaruh positif interaksi Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi dan POS pada Kepuasan Kerja Intrinsik, serta Hipotesis 3c menguji pengaruh positif interaksi Perilaku Kepemimpinan

Struktur Inisiasi dan POS pada Kepuasan Kerja Intrinsik. Dari tabel IV.27 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi interaksi  $PKK \times POS$  dan  $PKSI \times POS$  menunjukkan  $p > 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 3a dan 3c tidak didukung**.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.478E-11	.080		.000	1.000		
	Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi	.257	.081	.257	3.186	.002	.994	1.006
	Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi	-.369	.085	-.369	-4.334	.000	.889	1.125
	POS	.216	.085	.216	2.526	.013	.884	1.131
2	(Constant)	-.023	.087		-.269	.789		
	Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi	.229	.084	.229	2.729	.007	.916	1.092
	Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi	-.346	.092	-.346	-3.784	.000	.772	1.295
	POS	.245	.090	.245	2.714	.008	.793	1.261
	$PKK \times POS$	-.070	.084	-.070	-.836	.405	.920	1.087
	$PKSI \times POS$	-.087	.100	-.077	-.869	.387	.828	1.208

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Ekstrinsik

Hipotesis 1b menguji pengaruh positif Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi pada Kepuasan Kerja Ekstrinsik. Pada tabel IV.28 menunjukkan nilai t variabel Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi baik sebelum dan setelah interaksi dimasukkan dalam uji nilainya tetap positif dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ ; sehingga **hipotesis 1b didukung**.

Hipotesis 1c menguji pengaruh negatif Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi pada Kepuasan Kerja Ekstrinsik. Pada tabel IV.28 menunjukkan nilai signifikansi variabel Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi  $p < 0,05$  baik sebelum dan setelah interaksi  $PKK \times POS$  dan  $PKSI \times POS$  dimasukkan dalam uji regresi, akan tetapi nilai t variabel ini bernilai negatif. Maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 1d didukung**.

Hipotesis 2b menguji pengaruh positif POS pada Kepuasan Kerja Ekstrinsik. Pada tabel IV.28 menunjukkan variabel POS memiliki nilai signifikansi  $p < 0,05$  dan nilai t positif, baik sebelum atau setelah interaksi

$PKK \times POS$  dan  $PKSI \times POS$  dimasukkan dalam uji regresi, sehingga **hipotesis 2b didukung**.

Hipotesis 3b menguji pengaruh positif interaksi Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi dan POS pada Kepuasan Kerja Ekstrinsik, serta Hipotesis 3d menguji pengaruh positif interaksi Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan POS pada Kepuasan Kerja Ekstrinsik. Pada tabel IV.28 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi interaksi  $PKK \times POS$  dan  $PKSI \times POS$  menunjukkan  $p > 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 3b dan 3d tidak didukung**.

## KESIMPULAN

Bab ini menyajikan kesimpulan mengenai hasil dari analisis data penelitian dan hasil pengujian hipotesis dari permasalahan yang diteliti. Selain itu peneliti akan memaparkan keterbatasan dan memberikan

saran agar penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait.

### A. SIMPULAN

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi berpengaruh positif pada Kepuasan Kerja, baik Intrinsik maupun Ekstrinsik sedangkan Perilaku Kepemimpinan Struktur Inisiasi menunjukkan pengaruh negatif pada Kepuasan Kerja baik Intrinsik maupun Ekstrinsik.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif pada Kepuasan Kerja baik Intrinsik maupun Ekstrinsik.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi Perilaku Kepemimpinan baik Konsiderasi maupun Struktur Inisiasi dan POS tidak berpengaruh pada Kepuasan Kerja baik Intrinsik maupun Ekstrinsik.

### B. KETERBATASAN

1. Obyek amatan yang digunakan dalam penelitian ini hanya difokuskan pada PT Perkebunan Nusantara X Klaten sehingga berdampak pada generalisasi penelitian yang bersifat terbatas pada PT Perkebunan Nusantara X Klaten.
2. Hasil ini menunjukkan bahwa masih ada variabel lain yang berpengaruh dalam meningkatkan Kepuasan Kerja. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan memasukkan variabel lain yang memiliki pengaruh lebih besar pada Kepuasan Kerja.
3. Dimensi Perilaku Kepemimpinan yang diuji dalam penelitian ini hanya ada dua, yakni Perilaku Kepemimpinan Konsiderasi dan Struktur Inisiasi. Untuk mendapatkan pengaruh yang lebih signifikan untuk

penelitian selanjutnya bisa ditambah tipe kepemimpinan yang lain.

4. Tema interaksi antar variabel independen atau bebas merupakan topik baru yang belum banyak diteliti. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan lebih bisa menjelaskan tentang topik interaksi ini.

### C. Saran

1. Melakukan penelitian pada obyek selain PT Perkebunan Nusantara X Klaten. Hal ini untuk mengetahui perbedaan pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan POS pada Kepuasan Kerja untuk obyek yang lain.
2. Menambah atau memasukkan variabel lain yang bisa berpengaruh lebih besar atau lebih signifikan pada Kepuasan Kerja.
3. Para pemimpin atau atasan PT Perkebunan Nusantara X Klaten mempertahankan sikap atau perilakunya saat ini karena hal tersebut mampu membuat karyawan bisa merasakan kepuasan dalam bekerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Z.A. and Yekta, Z.A. 2010. "Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran". *Intangible Capital*, 6(2):162-184.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. and Lynch, P. 1998. "Perceived organizational support and police performance : The moderating influence of socioemotional needs". *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Bartolo, K. and Furlonger, B. 2000. "Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia". *Journal of Managerial Psychology*, 15:87-97.

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. 2003. A Review of Leadership Theory And Competency Freamworks. Centre For Leadership Studies.
- Burke, C .S., Stagl, K.C., Klein C., Goodwin, G.F., Salas, E., Halpin, S.M. 2006. "What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis". *The Leadership Quarterly*, (17):288–307.
- Burke, R.J. 2003. "Nursing Staff Attitudes Following Restructuring: The Role of Perceived Organizational Support, Restructuring Processes and Stressors". *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23:129-157.
- Darwish, A.Y. 2000. "Organizational commitment : a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country". *Journal of Managerial Psychology*, 15, 6-28.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, R., Lynch, P.D., and Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, A., and Lynch, P. 1997. "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 82,(5):812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. 1990. "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. 1986. "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. 2002. "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention". *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Fu, P., Tsui, A., Liu, J., Song, J., Jiang, Y., Jia, L., Li, L., Li, Y. J., Hui, C., Wu, W. 2006. "CEO Personal Values and Middle Manager Responses: The Mediating Role of Leadership Behavior and Organizational Culture". *Research Grants Council of the Hong Kong special Administrative Region, China*.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multiveriate Dengan Program SPSS*. Semarang : UNDIP.
- Handoko T. Hani. 2002. *Manajemen; Edisi Kedua*, Cetakan Ketigabelas Yogyakarta : BPFPE.
- Herzberg, F. 1968. "One more time: How do you motivate employees? In S.J. Ott (Ed)". *Classical Reading in Organizational Behavior*. Orlando, Florida : Harcourt Brace & Company.
- <http://www.psychology.uh.edu/pos/theory.asp>
- Jogiyanto, H.M. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta : BPFPE.
- Kristonis, A. 2004. "Leadership in organizations: National implications". *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8:1-8.
- Lawrence, P.G. 2007. "Neohumility / Humility and Business Leadership: Do they belong together?". *Journal of Business and Leadership*, 2(1):116-126.
- Linz, S.J. 2003. "Job satisfaction among Russian workers". *International Journal of Manpower*, 24 , 626-652
- Lok, P., Crawford, J. 2004. "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment : A cross-national comparison". *Journal of*

- Management Development*, 23,321-338.
- Maslach, C. and Schaufeli, W., Leiter, M.P. 2001. "Job burnout". *Annual Review of Psychology*, 52,397-422.
- Northouse, P.G. 2007. *Leadership : Theory And Practice 5<sup>th</sup> Edition*. California : SAGE Publications.
- Pearce, C.L., Sims, H.P., Cox, J.F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K.A., Trevino. L. 2003. "Transactors, transformers and beyond". *Journal of Management Development*, 22(4):273-307.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., and Armeli, S. 2001. "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology*, 87(4):698-714.
- Robbins, Stephans. 2006, *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*. PT. Indeks.
- Rowe, W.G., & Guerrero, L. 2010. *Cases In Leadership 2<sup>nd</sup> Edition*. California : SAGE Publications.
- Rude, W. 2004. "The connection between servant leadership and job burnout". *Servant Leadership Research Round table*, Trinity Western University, School of Leadership Studies.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Method For Business 3<sup>rd</sup> Edition*. New York : John Willey & Sons, Inc
- Shanock, S. & Eisenberger, R. 2006. "When Supervisors feel supported : Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance". *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
- Yukl, Gary.2006. *Leadership in Organizations 7<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Prentice Hall.