

Motivasi Kerja dan Iklim Komunikasi Sebagai Moderator Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Directing* Terhadap Kepuasan Kerja

Jurnal ISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

66-83

© The Author(s) 2024



Volume 21.1 Januari-Juni 2024

Publikasi online: 30 Juni 2024

<https://jisip.jurnaliisipjakarta.id>

Received: 30 April 2024

Revised: 4 Juni 2024

Accepted: 11 Juni 2024

DOI : 10.36451/jisip.v21i1.312

Work Motivation And Communication Climate As Moderators Of The Influence Of Directing Leadership Style On Job Satisfaction

Zahra Natty Fakhvana¹

¹ Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jakarta, Jakarta, Indonesia

Corresponding Author:

Zahra Natty Fakhvan, Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jakarta, Jl. Raya Lenteng Agung 32, Jakarta Selatan, 12610, Indonesia.

Email : zahra.fakhvana@iisip.ac.id

Abstrak

Salah satu permasalahan komunikasi strategis pimpinan dalam suatu organisasi ialah bagaimana gaya kepemimpinan bisa mendorong kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan menguji apakah variabel motivasi kerja dan iklim komunikasi menjadi variabel moderator pengaruh gaya kepemimpinan *directing* terhadap kepuasan kerja. Pengujian dilakukan terhadap karyawan *Corporate Secretary* Integrasi Media Nusantara Citra (MNC). Penelitian dilakukan dengan survei terhadap semua karyawan sebanyak 42 orang dengan teknik analisis regresi sederhana, berganda, dan *test* Sobel. Hasil penelitian menemukan gaya kepemimpinan *directing* tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, namun berpengaruh apabila melalui moderator variabel motivasi kerja. Semakin tinggi nilai variabel mediasi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula pengaruh gaya kepemimpinan *directing* terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan *directing* berpengaruh positif terhadap

iklim komunikasi. Semakin baik gaya kepemimpinan *directing* yang diterapkan, semakin tinggi pula iklim komunikasi yang dihasilkan, begitu juga sebaliknya. Namun demikian Iklim komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga iklim komunikasi tidak berperan sebagai variabel moderator.

Kata Kunci

Gaya kepemimpinan *directing*; Iklim komunikasi; Kepuasan kerja; Motivasi kerja

Abstract

One of the strategic communication problems of leaders in an organisation is how the leadership style can encourage employee job satisfaction. This study aims to test whether the variables of work motivation and communication climate are the mediating variables of the influence of directing leadership style on job satisfaction. Tests were conducted on employees of the Corporate Secretary of Media Nusantara Cipta (MNC) Integration. The research was conducted with a survey of 42 employees using simple and multiple regression analyses, and Sobel test. It is found that directing leadership style does not have a direct effect on job satisfaction, but has an effect through the mediating variable of work motivation. The higher the value of the mediating variable of work motivation is, the greater the effect of directing leadership style on job satisfaction is. Directing leadership style has a positive effect on communication climate. The better the directing leadership style applied is, the better the resulting communication climate is, and vice versa. However, communication climate has no effect on job satisfaction, so communication climate does not act as a mediating variable.

Keywords

Communcation climate; Directing leadership style; Job satisfaction; Work motivation

Pendahuluan

Organisasi adalah kumpulan orang-orang yang mempunyai tujuan yang sama yang membutuhkan koordinasi antara satu orang dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan tersebut. Setiap organisasi tersusun dalam beberapa bagian berdasarkan tugas dan fungsinya yang dalam menjalankan kegiatannya dilakukan melalui komunikasi. Salah satu bagian perusahaan yang bisa membantu menjalani fungsi komunikasi dengan semua pemangku kepentingan adalah *Corporate Secretary* atau biasa disebut juga dengan *public relations* (PR).

Fungsi dan peran pemimpin dalam *Corporate Secretary* yaitu mendelegasikan kepada bawahan atau karyawan untuk membina suatu hubungan baik itu internal maupun eksternal. Oleh karena itu, pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi karena pemimpin yang akan membawa organisasi tersebut ke dalam keberhasilan atau tidak. Dengan demikian, faktor awal yang menentukan keberhasilan kepemimpinan adalah kemampuan komunikasi dalam mengendalikan bawahan atau karyawan. Komunikasi menjadi permasalahan strategis pimpinan dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi.

Salah satu permasalahan komunikasi strategis pimpinan ialah gaya kepemimpinan, yaitu bagaimana gaya kepemimpinan di dalam organisasi bisa membangun komunikasi kepada komunikannya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu karakteristik yang dimiliki seorang pemimpin yang mencakup perilaku dalam memberikan perintah (tugas) dan perilaku pemberian dukungan (hubungan) di dalamnya (Northouse, 2013).

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang memfokuskan pada gaya kepemimpinan. Sebagian besar meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, antara lain peneliti pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Agustin, 2021; Fajar, 2022; Siti Nur Aisah, 2020), pengaruhnya terhadap motivasi kerja (Yanuarlan et al., 2023; Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M., 2016), pengaruh terhadap iklim komunikasi (Emilia, 2011).

Artikel Fajar (2022) merupakan artikel *review* tentang penelitian pengaruh gaya kepemimpinan di Indonesia terhadap kinerja pegawai. Dari penelitian yang di *review* disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memang berpengaruh, tapi bukan satu-satunya. Ada variabel lain yang ikut berpengaruh yaitu pembagian kerja, dan iklim kerja. Pada penelitian pengaruh terhadap iklim kerja, Emilia (2011) menemukan adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap iklim kerja sebanyak 51%, diperkirakan 49% lainnya dipengaruhi motivasi kerja, etika kerja. Pada penelitian Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M., (2016) ditemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif.

Penelitian lain, meneliti secara spesifik karakteristik gaya kepemimpinan tertentu, yaitu gaya demokratis dan otokratis (Abdullah et al., 2023; Siregar & Lubis (2022), transformasional (Qarismail & Prayekti, 2020). Hampir semua variabel terkait tipe kepemimpinan tertentu berpengaruh, perbedaannya hanya pada tingkat kontribusi pengaruh dan beberapa variabel secara bersama-sama mempengaruhi, dan juga ada yang berlaku pada konteks tertentu. Seperti kepemimpinan otokrasi memiliki pengaruh kuat dalam konteks hubungan antar kepala sekolah dengan guru. Menurut Hersey & Blanchard (1995), terdapat empat gaya kepemimpinan dalam kepemimpinan situasional, yaitu gaya kepemimpinan *directing*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Dari tinjauan penelitian terkait, salah satu variabel yang belum mendapat perhatian ialah untuk kategori kepemimpinan *directing*.

Dalam konteks ini telah dilakukan penelitian pendahuluan terhadap *corporate secretary* integrasi Media Nusantara Citra (selanjutnya disingkat MNC), yang memiliki *stakeholder* terkait proses produksi dan penyiaran bahan siaran. *Corporate secretary* integrasi MNC media merupakan suatu divisi yang memiliki otoritas untuk membina suatu hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan baik itu kalangan internal maupun eksternal (pers, pemerintah, kompetitor, dan lainnya).

Dari penelitian tersebut diketahui bahwa gaya pimpinan yang digunakan adalah gaya *directing*. Selanjutnya, kepuasan kerja di *corporate secretary* integrasi MNC media menunjukkan kepuasan yang rendah. Fenomena terkait rendahnya kepuasan kerja pada karyawan *corporate*

secretary diperoleh berdasarkan hasil penelitian pendahuluan (pra survei) yang dilakukan terhadap 10 orang karyawan. Nilai terendah terdapat pada pernyataan “Gaji saya sudah sesuai dengan standar gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja”. Nilai tertinggi terdapat pada pernyataan “Pimpinan lepas tangan dalam diskusi menghadapi suatu masalah”. Secara rata-rata, respons dari 10 responden adalah 3,28. Respons sebesar ini masuk dalam kategori tingkat rendah. Sementara, apa yang organisasi inginkan tentunya kepuasan kerja karyawan adalah tinggi. Selain itu, dari data kepegawaian tercatat data karyawan yang mengundurkan diri sebanyak 30 orang dalam jangka waktu 5 tahun. Hal tersebut merupakan jumlah yang cukup signifikan karena rata-rata ada enam orang yang mengundurkan diri per tahunnya. Berdasarkan kedua data tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat masalah dengan kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan angka yang signifikan terkait pengunduran diri karyawan.

Berdasarkan data pendahuluan, kecenderungan gaya kepemimpinan yang digunakan ialah gaya kepemimpinan *direction* dan kepuasan kerja yang rendah, permasalahannya ialah apakah ada kaitannya antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Dari penelitian yang terkait terdahulu, gaya kepemimpinan tidak selalu langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan tidak hanya satu satunya berpengaruh langsung. Variabel-variabel lainnya, diantaranya ialah motivasi kerja, iklim kerja, dan iklim komunikasi.

Menurut hasil penelitian Alonderiene & Majauskaite, (2016), gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan menurut penelitian Robbins & Judge (2015); Riana, I. G. (2019); Shrivasti et.al (2014) dan Stringer et al, (2021), kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan juga dipengaruhi oleh motivasi kerja. Menurut hasil penelitian Goldhaber (1997), kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim komunikasi. Temuan itu diperkuat oleh hasil penelitian Oktarap et al., (2020) bahwa iklim komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Variabel-variabel yang menjadi perhatian pada penelitian terdahulu, yang utama ialah mempertanyakan pengaruh gaya kepemimpinan baik secara umum maupun secara khusus pada tipe kepemimpinan tertentu, sedangkan variabel lain yang memengaruhi kepuasan kerja ialah motivasi kerja dan iklim komunikasi. Penelitian tersebut memilih subjek yang berbeda-beda dan seluruhnya merupakan variabel langsung. Permasalahan terletak pada temuan tersebut apakah masih akan sama jika diteliti pada subjek penelitian di lingkungan *Corporate Secretary* sebuah perusahaan media? Apakah motivasi kerja dan iklim komunikasi berpengaruh langsung atau menjadi variabel mediasi antar variabel gaya kepemimpinan *directing* terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, pertanyaan penelitian pada studi ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan *directing* terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan *directing* terhadap motivasi kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan *directing* terhadap iklim komunikasi?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja?

5. Apakah terdapat pengaruh iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja sebagai variabel mediasi terhadap gaya kepemimpinan *directing* dengan kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh antara iklim komunikasi sebagai variabel mediasi terhadap gaya kepemimpinan *directing* dengan kepuasan kerja?

Gaya Kepemimpinan Directing

Gaya kepemimpinan merupakan sesuatu yang dimiliki seseorang yang didalamnya terdapat unsur-unsur bimbingan, arahan, tugas-tugas, untuk mencapai suatu tujuan tertentu. (Hersey & Blanchard, 1995:178). Hersey & Blanchard (1969) mengembangkan suatu pendekatan kepemimpinan, yaitu pendekatan situasional dengan didasarkan pada Reddin (1967) teori gaya manajemen 3D. Fokus pada kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan pada situasi di sekitar pemimpin. Jadi, jenis kepemimpinan tersebut akan berbeda sesuai dengan situasi yang berbeda pula. Pemimpin harus menyesuaikan gaya pimpinannya terhadap keterampilan dari karyawannya itulah yang disebut kepemimpinan situasional.

Terdapat empat gaya kepemimpinan dalam kepemimpinan situasional, yaitu gaya kepemimpinan *directing*, *selling*, *participating*, dan *delegating* (Hersey dan Blanchard, 1995). Gaya kepemimpinan *directing* atau gaya pertama (S1) merupakan pemimpin yang memiliki gaya untuk perintah tugasnya yang tinggi, namun untuk membina hubungan dengan bawahan rendah. Pemimpin melakukan komunikasi yang fokus pada tujuan pekerjaan saja tetapi tidak untuk memberikan dukungan lebih pada bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini hanya memberi arahan apa dan bagaimana untuk pencapaian tujuan, kemudian melakukan pengawasan secara hati-hati.

Motivasi Kerja

Robbins & Judge (2015), Pinder, C. C. (1998); Fiaz, M., menyatakan “Suatu metode yang didalamnya terdapat kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang agar tercapainya tujuan yang diinginkan disebut dengan motivasi kerja”. Kekuatan (*intensity*) menunjukkan usaha dan semangat yang tinggi dari seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kekuatan merupakan unsur penting dalam sebuah motivasi. Tetapi, kekuatan yang maksimal atau besar tidak akan menghasilkan hasil yang memuaskan kecuali kekuatan tersebut mendapatkan suatu arahan (*direction*) dari pimpinan untuk memberikan keuntungan untuk organisasi. Lalu yang terakhir, motivasi mempunyai dimensi ketekunan (*persistence*). Ketekunan menunjukkan seberapa konsisten seseorang dalam melakukan sesuatu. Untuk seseorang yang memiliki motivasi tinggi, ketekunan itu akan bertahan lama pada dirinya dalam melakukan tugasnya. Sebaliknya, jika seseorang memiliki motivasi yang kurang, ketekunan itu tidak akan bertahan lama dalam melakukan pekerjaan yang ada.

Iklm Komunikasi

Denis (1975) menyatakan “Iklim komunikasi merupakan suatu keadaan yang dihasilkan dari pengalaman lingkungan internal organisasi, yang berisikan pemahaman anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan segala yang terjadi di dalamnya”. Iklim komunikasi didefinisikan sebagai persepsi bersama yang dimiliki karyawan tentang iklim psikologis, kualitas hubungan, dan komunikasi dalam organisasi mereka (Goldhaber, 1993; Smidts et al., 2001).

Dengan adanya iklim komunikasi yang baik, akan memberikan manfaat bagi para anggota organisasinya bahwa suara mereka didengar dan dipertimbangkan dalam implementasi suatu perubahan-perubahan yang ada. Iklim terbuka yang sudah ada sebelumnya juga menjamin karyawan tentang legitimasi perubahan dan mendorong karyawan untuk berpikir positif menuju perubahan. Dengan kata lain, organisasi dapat mendorong keterikatan karyawan dan kasih sayang terhadap perubahan dengan bersikap terbuka, jujur dan timbal balik dalam komunikasi.

Kepuasan Kerja

Spector (1997) menyatakan “Apa yang dirasakan oleh seorang karyawan mengenai suka atau tidak suka terkait tugas yang diberikan pimpinan yang pada akhirnya mengarah pada rasa puas atau tidak puas dinamakan dengan kepuasan kerja”.

Robbins & Judge (2015) menyatakan “Dimensi dari kepuasan kerja diantaranya adalah pekerjaan itu sendiri, upah yang diberikan, promosi, pengawasan, dan rekan kerja”. Dimensi pekerjaan sendiri dapat diukur dengan indikator: Tugas yang diberikan terlalu mudah sehingga menimbulkan kebosanan dan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan pendidikan. Dimensi gaji yang diberikan dapat diukur dengan indikator: kesesuaian gaji yang diterima dengan beban kerja serta perbandingan gaji dengan perusahaan lain. Dimensi promosi dapat diukur dengan indikator: peluang promosi karyawan dan rasa adil (*fairness*) dalam hal promosi. Dimensi pengawasan dapat diukur dengan indikator: gaya memimpin dari pimpinan serta peluang karyawan untuk berkreasi. Dimensi rekan kerja dapat diukur dengan indikator: dukungan antar rekan kerja dan juga hubungan yang baik dan solid.

Metode

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif yang berlandaskan pada filsafat positivisme (Sugiyono, 2015). Pendekatan ini digunakan untuk meneliti sampel tertentu, data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen penelitian kuesioner, dan analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Subjek penelitian adalah karyawan MNC *corporate secretary* yang berjumlah 71 orang dan itu merupakan seluruh anggota populasi.

Variabel yang diteliti ialah gaya kepemimpinan directing, motivasi kerja, iklim komunikasi dan kepuasan kerja, berdasarkan uraian kerangka teoretis dioperasionisasikan dalam tabel 1.

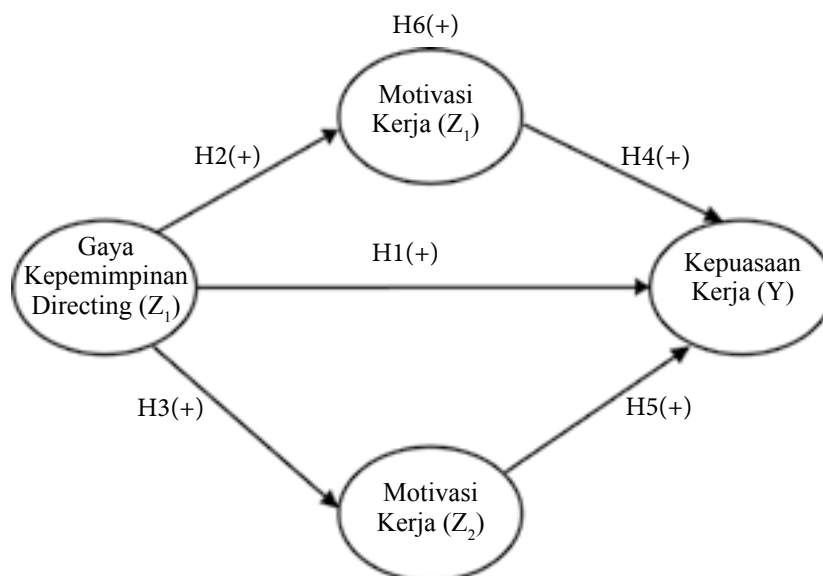
Tabel 1. Operasionalisasi variabel

Variabel	Operasional Variabel
Gaya Kepemimpinan <i>Directing</i>	Membantu anggota kelompok mencapai tujuan, komunikasi yang dilakukan satu arah.
Motivasi Kerja	Kekuatan (<i>intensity</i>), arah (<i>direction</i>), ketekunan (<i>persistence</i>).
Iklim Komunikasi	<i>Supportiveness</i> , kepercayaan, partisipasi membuat keputusan, keterbukaan dan keterusterangan, tujuan kinerja yang tinggi.
Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri, upah yang diberikan, promosi, pengawasan, dan rekan kerja

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk pernyataan yang mengacu pada operasionalisasi variabel sebagai indikator. Indikator gaya kepemimpinan *directing* diukur dengan 7 pernyataan, motivasi kerja diukur dengan 9 pernyataan, iklim komunikasi dengan 6 pernyataan, dan kepuasan kerja dengan 9 pernyataan. Jawaban pernyataan berupa pernyataan dari responden dengan rentang skala likert dari 1 sampai 6 (Sangat Tidak Setuju (STS); Tidak Setuju (TS), Agak Tidak Setuju (ATS), Agak Setuju (AS); Setuju (S), Sangat Setuju (ST).

Instrumen sebelum digunakan dilakukan uji validitas, mengacu pada Sugiyono (2017) bahwa “Validitas digunakan untuk menguji apakah alat ukur yang digunakan sesuai dengan apa yang di ukur”. Uji validitas menggunakan fungsi dari Microsoft Excel. =*CORREL(array1;array2)*. Hasil perhitungan koefisien korelasi (*r*) dibandingkan dengan nilai *r* yang diperoleh pada tabel dengan $\alpha=5\%$. Item pernyataan dinyatakan valid jika $r_{hit} > r_{tab}$. sedangkan “Reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi alat ukur”. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika *cronbach alpha* lebih besar dari 0,50 atau sama dengan 0,50. Hasil tes menunjukkan angka $r_{hit} > r_{tab}$ dan nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,50.

Berdasarkan masalah penelitian dan tinjauan teoritis, model yang akan diuji adalah model berikut:



Bagan 1: Model Penelitian

Sesuai dengan model tersebut disusun hipotesis sebagai berikut,

- H₁ : Gaya kepemimpinan *directing* (X) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y).
- H₂ : Gaya kepemimpinan *directing* (X) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Z₁).
- H₃ : Gaya kepemimpinan *directing* (X) berpengaruh positif terhadap iklim komunikasi (Z₂).
- H₄ : Motivasi kerja (Z₁) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y).
- H₅ : Iklim komunikasi (Z₂) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y).
- H₆ : Motivasi kerja (Z₁) memediasi secara positif hubungan antara gaya kepemimpinan *directing* (X) dengan kepuasan kerja (Y).
- H₇ : Iklim komunikasi (Z₂) memediasi secara positif hubungan antara gaya kepemimpinan *directing* (X) dengan kepuasan kerja (Y).

Tahapan analisis adalah sebagai berikut :

Tahap pertama langkah yang dilakukan adalah menguji variabel gaya kepemimpinan *directing* (X) terhadap motivasi kerja (Z₁) dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana. Langkah pertama akan menjawab hipotesis kedua (H₂).

Tahap kedua yaitu menguji variabel gaya kepemimpinan *directing* (X) terhadap iklim komunikasi (Z₂) dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana. Langkah kedua ini akan menjawab hipotesis ke tiga (H₃).

Tahap ketiga adalah untuk menguji H₁, H₄, dan H₅ dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. H₁ yaitu variabel gaya kepemimpinan *directing* (X) terhadap kepuasan kerja (Y). H₄ yaitu motivasi kerja (Z₁) terhadap kepuasan kerja (Y). H₅ yaitu iklim komunikasi (Z₂) terhadap kepuasan kerja (Y).

Tahap keempat adalah untuk menguji H₆ dan H₇, yaitu akan menjawab apakah variabel motivasi kerja (Z₁) dan iklim komunikasi (Z₂) memediasi variabel gaya kepemimpinan *directing* (X) terhadap variabel kepuasan kerja (Y). Untuk menguji variabel mediasi dapat digunakan uji tes Sobel untuk mengetahui apakah variabel mediasi yang dimaksud benar memediasi atau tidak memediasi sama sekali. Aplikasi tes statistik Sobel, bersumber dari <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>.

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini berjumlah 42 orang. Sebanyak 29 orang digunakan untuk pilot *test*. Karakteristik 42 responden tersebut didasarkan pada jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan pengeluaran per bulan. Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 71,4% responden adalah pria, 28,6% berusia antara 25-29 tahun, sebanyak 85,7% memiliki tingkat pendidikan terakhir S1, dan 28,6% responden memiliki pengeluaran terbesar berkisar Rp 5.000.000 – Rp 6.000.000.

Tabel 2, 3, 4, dan 5 memberikan gambaran nilai kondisi masing-masing variabel, secara keseluruhan menjelaskan *mean* total rata-rata adalah 3,91. Hal ini menunjukkan skala yang moderat dan tidak ada yang mencapai skala 6.

Gaya kepemimpinan *directing* tampak pada faktor fokus pada tujuan yang dicapai mendapat nilai terendah. Hal ini menunjukkan dalam melakukan pengarahannya kurang fokus, yang mungkin disebabkan oleh variasi pekerjaan yang cukup tinggi.

Untuk motivasi kerja, secara keseluruhan untuk semua indikator menunjukkan nilai yang cenderung positif pada nilai skala 3 ke atas, bahkan ada yang mencapai skala lebih dari 5, yaitu untuk merasa senang jika ada yang mendapat pujian. Artinya, faktor *reward* dalam praktik kepemimpinan sangat positif.

Variabel iklim komunikasi secara keseluruhan bisa dikatakan untuk semua indikator mempunyai nilai moderat, namun ada juga yang nilai iklim komunikasinya ke arah negatif di bawah skala 3, yaitu pada indikator memberikan tanggung jawab kepada karyawan. Artinya, karyawan masih menganggap pemberian tugas sebagai beban.

Nilai kepuasan kerja umumnya mendapat nilai positif. Seluruh indikator mendapat penilaian di atas 3, dan bahkan ada yang di atas 4, yaitu untuk 6 indikator dari 11 indikator. Indikatornya adalah adanya kesempatan belajar untuk mendalami mengenai pekerjaan yang dilakukan, adanya tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan yang diberikan, adanya sejumlah gaji yang diberikan oleh organisasi, adanya peluang promosi karyawan agar mendapatkan kesempatan untuk promosi, terdapat keadilan dalam hal promosi, dan adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan organisasi.

Tabel 2. Gaya Kepemimpinan *Directing*

No.	Indikator	Mean
1	Pemberitahuan tugas kepada karyawan secara rinci	3,92
2	Melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan	3,41
3	<i>Setting time lines</i> untuk setiap pekerjaan	3,18
4	Fokus pada tujuan yang ingin dicapai	2,96
5	Menetapkan langkah penting bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan	4,02
6	Pengawasan dan pemantauan kerja secara saksama	4,14
7	Menetapkan satu orang untuk bertanggungjawab dalam melakukan pekerjaan	3,93
<i>Mean Total</i>		3,65

Tabel 3. Motivasi Kerja

No.	Indikator	Mean
1	Besarnya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan	3,23
2	Jumlah usaha yang dialokasikan untuk pencapaian tujuan	4,87
3	Frekuensi mengakses informasi terkait pekerjaan	3,92
4	Datang tepat waktu pada saat masuk jam kerja	3,92
5	Menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya	4,10
6	Bekerja dengan sungguh-sungguh	5,05
7	Pantang menyerah ketika gagal	4,78
8	Selalu ingin belajar dari sekitar	5,25
9	Senang jika teman saya mendapat pujian	5,28
	<i>Mean Total</i>	4,05

Tabel 4. Iklim Komunikasi

No.	Indikator	Mean
1	Adanya relasi yang baik yang terjalin antara bawahan dan pimpinan	4,38
2	Pimpinan percaya pada kemampuan bawahan	4,44
3	Karyawan senantiasa berpartisipasi untuk mengatakan pendapatnya	3,81
4	Pimpinan memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada karyawan organisasi	2,74
5	Adanya rasa percaya antara pimpinan dan karyawan organisasi lainnya dalam melaksanakan tugas	4,00
6	Pimpinan selalu memberi tahu pada karyawan terkait permasalahan yang terjadi di organisasi	3,77
	<i>Mean Total</i>	3,85

Tabel 5. Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Mean
1	Tugas yang diberikan terlalu mudah sehingga muncul kebosanan	3,80
2	Adanya kesempatan belajar untuk mendalami mengenai pekerjaan yang dilakukan	4,57
3	Adanya tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan yang diberikan	4,75
4	Adanya sejumlah gaji yang diberikan oleh organisasi	4,69
5	Keadilan atau kesetaraan gaji yang diberikan organisasi	3,26
6	Adanya peluang promosi karyawan agar mendapatkan kesempatan untuk promosi	4,50
7	Terdapat keadilan dalam hal promosi	4,65

8	Adanya perhatian lebih yang diberikan pimpinan	3,49
9	Adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan organisasi	4,46
10	Adanya kerjasama yang baik antara satu dengan yang lainnya	3,88
11	Terciptanya iklim positif di lingkungan kerja	3,17
<i>Mean Total</i>		4,11

Analisis

Analisis diarahkan untuk menguji hipotesis pengaruh variabel gaya kepemimpinan *directing* terhadap kepuasan kerja. Di antara kedua variabel tersebut, ada variabel yang diduga menjadi mediator, yaitu motivasi kerja dan iklim komunikasi. Hasil uji antar variabel yang dilakukan dengan regresi linier sederhana dan berganda, hasilnya diringkas sebagaimana dalam tabel 6.

Tabel 6. Ringkasan Hasil Uji Statistik Regresi Sederhana dan Berganda Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Iklim Komunikasi, dan Kepuasan Kerja

Variabel	R	R Square	Nilai F	B	Std. Error	Nilai t	Sig.
X → Y	0.650	0.423	9.278	0.194	0.183	1.062	0.295
X → Z1	0.563	0.317	18.568	0.563	0.131	4.309	0.000
X → Z2	0.681	0.464	34.630	0.681	0.116	5.885	0.000
Z1 → Y	0.650	0.423	9.278	0.464	0.150	3.127	0.003
Z2 → Y	0.650	0.423	9.278	0.081	0.164	0.476	0.637

X : Gaya Kepemimpinan *Directing*; Z1 : Motivasi Kerja, Z2 : Iklim Komunikasi; Y : Kepuasan Kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Directing terhadap Kepuasan Kerja

Pada tabel 6 di atas, hasil uji regresi gaya kepemimpinan *directing* terhadap kepuasan kerja menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,295. Dengan demikian, karena didasarkan pada tingkat signifikansi 0,05, maka Hipotesa Nol diterima, dan H1 ditolak. Artinya, gaya kepemimpinan *directing* tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja walaupun nilai korelasi antara dua variabel itu cukup tinggi dengan $r = 0,560$, dan koefisien determinasinya $r^2 = 0,314$.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

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 (Z1) sehingga hipotesis kedua (H2) terbukti. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan *directing* (X) terhadap motivasi kerja (Z1) sebesar 0.563. Hasil ini sesuai dengan teori yang ada, yaitu secara umum, pemimpin yang efektif dapat 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).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Directing terhadap Iklim Komunikasi

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan directing (X) terhadap iklim komunikasi (Z2) menunjukkan nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($5.885 > 1.96$), 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), sehingga H3 diterima. 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”.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh motivasi kerja (Z1) terhadap kepuasan kerja (Y) menunjukkan nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($3.127 > 1.96$), signifikansi sebesar $0.003 < 0.005$, dan besarnya pengaruh motivasi kerja (Z1) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0.469. Maka, motivasi kerja (Z1) terhadap kepuasan kerja (Y) berpengaruh secara positif sehingga H4 diterima. Hasil ini sesuai dengan penelitian Gibson (2011) yang menyatakan “Dengan adanya motivasi yang terbentuk, kinerja yang dihasilkan akan baik pula sehingga hal tersebut dikatakan sebagai pemuas atau motivator”.

Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pengaruh iklim komunikasi (Z2) terhadap kepuasan kerja (Y) menunjukkan nilai $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ ($0.476 < 1.96$). Besarnya pengaruh iklim komunikasi (Z2) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0.081, namun tidak signifikan, maka H5 ditolak. Iklim komunikasi yang negatif tercipta ketika kontribusi individu tidak dihargai. Iklim komunikasi 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 pula sebaliknya. Redding (Goldhaber, 1986) menyatakan bahwa jika di dalam iklim komunikasi terdapat solidaritas tinggi akan menghasilkan karyawan dalam 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 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 menjadi alasan membuat mengapa hipotesis ditolak.

Mediasi Motivasi Kerja pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Directing* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian terhadap motivasi kerja (Z1) akan memediasi secara positif hubungan antara gaya kepemimpinan *directing* (X) dengan kepuasan kerja (Y), melalui tes Sobel menunjukkan nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($2.528 > 1.96$). Dengan besaran $t\text{-hitung}$ lebih besar dari $t\text{-tabel}$, berarti hipotesis alternatif diterima motivasi kerja (Z1) memediasi secara positif pengaruh gaya kepemimpinan *directing* (X) terhadap kepuasan kerja (Y).

Mediasi Iklim Komunikasi pada Pengaruh Gaya Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian variabel mediator iklim komunikasi (Z2), antar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan tes Sobel terlihat dari nilai $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ ($0.477 < 1.96$). Dengan angka $t\text{-hitung}$ lebih kecil dari $t\text{-tabel}$ maka hipotesis alternatif ditolak. Artinya iklim komunikasi (Z2) tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan *directing* (X) terhadap kepuasan kerja (Y).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *directing* tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Pengaruh terjadi jika dimediasi oleh variabel motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi variabel *moderating* dari tidak ada pengaruh menjadi berpengaruh, sedangkan iklim komunikasi, ternyata tidak menunjukkan peran sebagai variabel moderator antara gaya kepemimpinan *directing* terhadap kepuasan kerja.

Temuan itu dapat dijelaskan dengan 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 relations* mengutamakan bahwa manusia merupakan yang utama dan menjadi inti dalam suatu organisasi karena manusialah 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); Cutlip(2006). 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/raza 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

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. Dengan demikian, motivasi menjadi kunci karyawan menjadi kunci yang memicu berfungsi variabel antededen seperti Gaya Kepemimpinan.

Karyawan dapat dikelompokkan menjadi empat kategori berdasarkan tugas tertentu; D1,

D2, D3, dan D4 dari tingkat rendah ke tinggi. D1: mereka rendah dalam kompetensi tetapi memiliki komitmen yang tinggi. D2: mereka yang memiliki kompetensi yang cukup baik namun rendah untuk komitmen. D3: karyawan yang memiliki kompetensi sedang hingga tinggi, tetapi tidak memiliki komitmen. D4: karyawan dengan pengembangan tertinggi. Dalam penerapan gaya kepemimpinan di *Corporate Secretary Integrasi MNC Media*, Menurut Blanchard (1969) ternyata gaya kepemimpinan *directing* (S1) hanya cocok atau sesuai dengan karyawan D1. Gaya S1: gaya seorang pimpinan dimana untuk hal-hal terkait perintah nya tinggi dan pemberian dukungan rendah. Pada organisasi tempat penulis melakukan penelitian, tingkat perkembangan karyawannya sudah bercampur, ada yang D2, D3, bahkan D4, bahkan ada yang sudah berpengalaman sekali, tetapi ada juga yang masih baru, sehingga antara gaya kepemimpinan yang ada, yaitu gaya *directing* tidak tepat untuk diaplikasikan pada semua karyawan yang ada di MNC. Berdasarkan pada penelitian awal mengenai gaya kepemimpinan *directing*, gaya ini memang hanya cocok untuk karyawan yang tingkat kematangannya adalah D1.

Temuan penelitian mengenai iklim komunikasi tidak signifikan sebagai variabel moderator antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan Robbins & 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. 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 lima 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 itu, gaya kepemimpinan *directing* (X), pemimpin hanya memfokuskan komunikasi pada perintah tugas saja, sehingga menyebabkan iklim komunikasi (Z2) 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).

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Variabel

utama yaitu gaya kepemimpinan ternyata tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi jika melalui motivasi kerja bisa berpengaruh positif. Hal ini sesuai dengan teori gaya kepemimpinan *directing* adalah gaya yang dimiliki oleh pemimpin dengan gaya perintah tinggi dan pemberian dukungan rendah. Dengan demikian, untuk meningkatkan kepuasan kerja diperlukan peningkatan motivasi kerja terlebih dahulu antara lain melalui peningkatan tiga dimensi variabel ini, yaitu *intensity* (kekuatan), *direction* (arah), dan *persistence* (ketekunan) (Robbins & Judge, 2015). Dalam konteks ini dilakukan pemimpin 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.

Saran

Untuk penelitian lebih lanjut, terdapat beberapa variabel yang dapat digunakan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan tinjauan literatur, terdapat dua variabel yang memengaruhinya; variabel organisasi dan variabel pribadi. Variabel pertama yang termasuk variabel organisasi adalah kelompok kerja. Sebuah kelompok kerja dalam organisasi merupakan suatu hal yang penting karena dapat menyatukan antara satu orang dengan yang lainnya dalam melakukan interaksi. Dikatakan bahwa karyawan yang tidak mau bergabung dalam suatu kelompok tidak akan menyukai pekerjaan yang dilakukan. Tetapi mereka yang mau bergabung dalam suatu kelompok kerja sangat memanfaatkan hal tersebut dan sangat berpengaruh pada kepuasan kerja. Kedua adalah promosi dan pengembangan karier. Adanya kesempatan untuk promosi adalah sebuah pencapaian yang signifikan dalam hidup. Jika seseorang mendapatkan kesempatan ini, maka gaji yang akan diterima tentunya lebih besar serta tanggung jawab yang dilakukan juga menjadi lebih banyak dibandingkan sebelumnya. Jadi, kesempatan untuk promosi dapat menentukan derajat kepuasan kepada karyawan tersebut.

ORCID.ID

Zahra Natty Fakhrana  <https://orcid.org/0009-0000-5536-8521>

Daftar Pustaka

- Abdullah, H., Arjuniadi, A., & Kusma, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, Demokrasi dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Pidie. *Jurnal Ekobismen*, 3(1). <https://doi.org/10.47647/jeko.v3i1.1035>
- Agustin, F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gama Panca Makmur Di Tangerang. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2). <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i2.9081>
- Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's

- Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44.
- Almansour, Y. M. (2012). The Relationship Between Leadership Styles and Motivation of Managers Conceptual Framework. *Journal of Arts, Science and Commerce*, 3(1), 161-166.
- Alonderiene, R., & Majauskaitė, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Aminullah, A. A., Isa, M. F. B. M., Noor, W. S. W. M., & AbdulAzeez, F. S. (2019). Linking University Reputation, Motivation, Organizational Climate and Job Satisfaction: A Proposed Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1), 698-709.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and The One Minute Manager*.; Fontana.
- Borovec, K., & Balgač, I. (2017). Contribution of Internal Communication in Predicting Job Satisfaction Among Police Officers. *Criminology & Social Integration Journal*, 25(1), 17-33.
- Cutlip, S. M. (2006). *Effective Public Relations* 9th ed.; Kencana.
- Denis, H. (1975). The Contraction of A Managerial Communication Climate.
- Fajar, R. K. (2022). Leadership style and personnel performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 9(4), 430–440. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v9n4.2097>
- Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership Styles and Employees' Motivation: Perspective From an Emerging Economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, Edisi ke-5. *Cetakan ke-3*.; Penerbit Erlangga.
- Henkel, T., & Bourdeau, D. (2018). A field study: An Examination of Managers' Situational Leadership Styles. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 13(2), 7-14.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga.
- Kartono, K. (1996). *Pengantar Metode Riset Sosial*; Mandar Maju.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International journal of business and management*, 5(6), 17.
- Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic medicine*.
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes (7th ed)* . USA: Cengage Learning.
- Muhammad, A. (2010). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P., & Kekitiinwa, A.

- (2018). The Relationship Between Leadership Style and Health Worker Motivation, Job Satisfaction and Teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10, 21.
- Northouse, P. G. (2013). Kepemimpinan: Teori dan praktik. PT. Indeks.
- Oktorap, M., Asmonyp, T., Putra, D., & Saktip, B. (2020). The Influence of Organizational Communication Climate, Communication Satisfaction on Job Satisfaction and Affective Commitment (Study on Family Planning Extension and Family Planning Field Extension Officers, West Nusa Tenggara Province). In *IJISSET-International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology* (Vol. 7). www.ijiset.com
- Pace, R. W., Faules, D. F., & Mulyana, D. (2006). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Pinder, C. C. (1998). Motivation in Work Organizations.
- Qarismail, T., & Prayekti, P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.71>
- Riana, I. G. (2019). Predicting Business Performance Through Leadership Style and Job Motivation. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(5), 184-192.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). Perilaku Organisasi Edisi ke 16.; Salemba Empat.
- Shravasti, R. R., & Bhola, S. S. (2014). Leadership Styles and Job Satisfaction In Commercial Banks of Pune. *International Journal on Leadership*, 2(1), 43.
- Siregar, R. L., & Lubis, M. J. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 11(2). <https://doi.org/10.32832/tek.pend.v11i2.7084>
- Siti Nur Aisah. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Bulletin of Management and Business*, 1(2). <https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, Pay Satisfaction, and Job Satisfaction of Front Line Employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Sugiyono, D. (2011). *Metode penelitian kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yanuarlan, J., Susanti, A., & Iwa, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi terhadap Kinerja Guru. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(12). <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i12.2449>