

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan di PT Bank Kalbar)

Guntur^a, Ilzar Daud^a

^aMagister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura, Pontianak

*Email : B2042202025@student.untan.ac.id

Abstrak

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada karyawan di PT. Bank Kalbar. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan diukur dengan kepuasan kerja dan motivasi. Metode ini menggunakan kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Kalbar dengan sampel penelitian berjumlah 55 responden. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebar google form kuesioner melalui link aplikasi whatsapp. Data diperoleh melalui kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan model jalur dengan aplikasi SPSS 26.0. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. Bank Kalbar. Penelitian ini dilakukan di satu instansi perbankan, dimana dapat juga dilakukan pada perusahaan yang bergerak di industri yang berbeda.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Motivasi

PENDAHULUAN

Dunia global menghadapi persaingan yang semakin kompleks, sehingga pemanfaatan sumber daya yang ada, seperti sumber daya alam maupun sumber daya manusia perlu diperhatikan karena hal tersebut sangat penting bagi perusahaan. Kesuksesan implementasi perubahan memerlukan kepemimpinan strategik dan pengembangan struktur dan budaya organisasional baru (Handoko, 1999). Peran ini berkaitan dengan bagaimana cara memimpin, memotivasi dan mendorong para pengikutnya untuk merubah/merombak tatanan organisasi yang telah usang dan tidak sesuai lagi dengan tuntutan lingkungan baru.

Di Provinsi Kalimantan Barat, industri perbankan terus menunjukkan pertumbuhan yang baik. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat sampai dengan bulan Agustus 2021 pertumbuhan aset perbankan secara konsolidasi sebesar 6,24% (YoY) atau masih di bawah rata-rata pertumbuhan aset perbankan nasional 6,91% (YoY). Pertumbuhan aset didorong oleh peningkatan Dana Pihak Ketiga (DPK) sebesar 4,33% (YoY) (<https://rri.co.id>). Untuk mencapai target serta hasil kinerja yang baik maka dibutuhkan gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan untuk mengoptimalkan hasil kerja.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang atau emosi positif yang diperoleh dari pengalaman kerja, yang berkenaan dengan individu, bukan kelompok

dan menyangkut masa lalu, bukan masa yang akan datang (Locke, 1976 *dalam* Noe *et al*, 1999). Ketika pimpinan selalu peduli terhadap bawahan menjadikan mereka merasa puas di organisasi. Menurut Robbins (2002) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Secara sederhana kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian Hendri & Nasution (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, begitu juga dengan gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh positif terhadap variabel mediasi motivasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Davis, 1985). Menurut Sutrisno (2009) salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh seorang pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Penelitian oleh Nugroho & Suwanti (2005) menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan pengaruhnya searah terhadap kepuasan kerja. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada efisiensi dan efektivitas tenaga kerjanya dan bimbingan yang diterimanya dari pimpinan (Avolio & Yammarino, 2013; Keskes, 2014). Studi di berbagai industri mulai dari akademisi hingga industri manufaktur telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan berdampak pada berbagai aspek organisasi termasuk, pergantian karyawan, ketidakhadiran, motivasi, dan kepuasan kerja (Dixon & Hart, 2010; McKee, 1991).

Menurut Rivai (2009) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sukses dalam memotivasi bawahan akan lebih sulit lagi karena adanya tantangan diversitas bawahan dan pekerjaan yang semakin meningkat (Kreitner & Kinicki, 1992). Suryawan & Andrew (2013) di dalam penelitian “Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja”, menyatakan bahwa motivasi benar-benar mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Bahkan, menurut Afandi (2016), antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/*supervise* juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/*manager* disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan (*leadership*) adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi (Terry *dalam* Miftah Thoha, 2002). Cook & Hunsaker (2001) mengungkapkan bahwa, pokok utama dari teori ini adalah

bagaimana pemimpin dapat mengangkat motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dapat menambah motivasi karyawan dengan mengklarifikasi sasaran kinerja, mengklarifikasi jalan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, dan menyediakan penghargaan pribadi bagi karyawan. Saat menjelaskan jalan (*paths*) untuk mencapai tujuan (*goals*), pemimpin membantu karyawan dalam memahami dan mempelajari perilaku yang akan memungkinkan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Pemimpin kemudian perlu mengadakan konsultasi dengan karyawan untuk menentukan upah atau penghargaan apa yang penting bagi mereka. Setelah itu tugas pemimpin adalah untuk menaikkan gaji karyawan dalam rangka mencapai tujuan, dan memudahkan jalan dalam pemberian gaji tersebut sehingga tidak rumit dan mudah dilakukan. Teori *Path-Goal* yang dicetuskan oleh House pada tahun 1971 dijelaskan kembali oleh Gordon (2002) bahwa teori ini terdiri dari empat pokok tipe atau gaya kepemimpinan. Gaya tersebut adalah *directive leadership* (kepemimpinan direktif), *supportive leadership* (kepemimpinan suportif), *participative leadership* (kepemimpinan partisipatif), dan *achievement-oriented leadership* (kepemimpinan orientasi-hasil).

Menurut Robbins (2008) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu Gaya kepemimpinan kharismatik yaitu kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka, gaya kepemimpinan transaksional yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas, gaya kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut. Gaya kepemimpinan visioner, merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Colquitt, 2018). Dalam kutipan Moh. As'ad yang terdapat pada buku Psikologi Industri (2000), Joseph Tiffin mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan dan M.L Blum mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri. Dalam menggunakan salah satu dari keempat gaya kepemimpinan yang ada, pemimpin mencoba untuk mempengaruhi persepsi karyawan dan memotivasinya, yang akan berujung terhadap kejelasan tugas (*role clarity*), ekspektasi (*goal expectation*), kepuasan (*satisfaction*), dan kinerja (*performance*). Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, pemimpin harus menggunakan gaya yang sesuai berdasarkan variabel situasional yang ada. Beberapa faktor penentu kepuasan kerja menurut Luthans (2006) yaitu kepuasan atas

pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, kesempatan promosi, supervisor (atasan) dan rekan kerja.

Motivasi adalah proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan (Robbins, 2003). Menurut James L. Gibson (1997), motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Menurut Rivai (2009) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari komponen, yaitu : arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

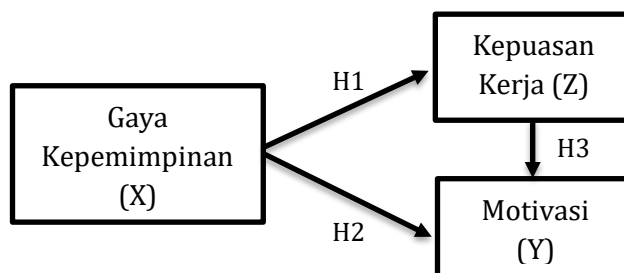
Teori motivasi yang digunakan sebagai landasan teori dalam penelitian ini adalah teori motivasi kepuasan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yaitu teori Hierarki Kebutuhan. Hierarki Kebutuhan manusia menurut Maslow yaitu *physiological needs* (kebutuhan fisiologis), *safety needs* (kebutuhan akan rasa aman), *affection needs* (kebutuhan cinta dan sosial), *esteem needs* (kebutuhan harga diri) dan *self-actualization needs* (kebutuhan pengembangan diri).

HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu maka, disusun tiga hipotesis sebagai berikut: 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi, 3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tinjauan literatur sebelumnya, penelitian ini menggambarkan kerangka kerja konseptual yang ditunjukkan pada gambar 1, berikut ini:



Gambar 1. Kerangka konseptual

Lokasi penelitian ini dilakukan pada kantor PT. Bank Kalbar di seluruh cabang di Kalimantan Barat. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat

berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala (Sujarweni, 2015). Dalam penelitian ini, data yang digunakan, adalah data primer yang didapatkan dari karyawan PT. Bank Kalbar melalui penyebaran kuesioner melalui link *google form* menggunakan aplikasi *whatsApp* kepada responden. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Kalbar seluruh wilayah Kalimantan Barat.

Teknik pengambilan sampel penelitian ini dengan cara *Non Probability Sampling* yaitu *Quota Sampling* dikarenakan jumlah populasi tidak diketahui. Sugiyono (2010) menyatakan bahwa sampling kuota adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan. Roscoe (1975) dalam Sekaran (2006) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel yaitu dalam penelitian *multivariate* (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian. Terdapat 3 variabel dalam penelitian ini, sehingga jumlah sampel dapat dihitung $3 \times 10 = 30$ sampel minimal yang harus terpenuhi. Sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 55 orang karyawan PT. Bank Kalbar di seluruh cabang Kalimantan Barat. Maka jumlah responden sebanyak 55 orang sudah memenuhi ukuran sampel minimal yaitu 30 responden. Teknik analisis data menggunakan Analisis Multivariat Regresi Linear Berganda dengan alat bantu SPSS 26.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada 55 responden yang dalam hal ini adalah pegawai PT. Bank Kalbar disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Karakteristik Responden

| Nomor | Karakteristik Responden |
|-------|-------------------------|
| 1 | Jenis Kelamin |
| 2 | Usia |
| 3 | Status Perkawinan |
| 4 | Lama Bekerja |
| 5 | Pendidikan Terakhir |
| 6 | Kantor Cabang |

Sumber: Data Olahan, 2021

Jenis kelamin disini menggambarkan responden pegawai baik berjenis kelamin laki-laki maupun perempuan yang terdiri dari: (72,73%) sebanyak 40 orang berjenis kelamin laki-laki, dan (27,27%) sebanyak 15 orang berjenis kelamin perempuan.

Usia responden pegawai terdiri dari: (47,27%) berusia dibawah 30 tahun, (49,09%) berusia antara 31-40 tahun, dan (3,64%) berusia antara 41-50 tahun. Dengan demikian dapat dilihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia antara 31-40 tahun dengan persentase sebesar 49,09%.

Status perkawinan responden pegawai terdiri dari: (34,55%) dengan jumlah 19 orang berstatus belum kawin dan (65,45%) dengan jumlah 36 orang responden berstatus kawin.

Lama bekerja responden terdiri dari: (34,55%) lama bekerja kurang dari 5 tahun (40,00%) lama bekerja antara 5-9,99 tahun, (23,64%) lama bekerja 10-14,9 tahun, dan sisanya (1,82%) lama bekerjanya lebih dari 15 tahun.

Pendidikan terakhir responden terdiri dari: (12,73%) berpendidikan Diploma/ D3, (81,82%) responden berpendidikan terakhir Sarjana/S1/D4, (5,45%) responden berpendidikan terakhir Pasca Sarjana.

Kantor cabang merupakan tempat dimana pegawai melakukan aktivitas pekerjaan perbankannya sehari-hari. Responden yang bekerja di KCU Pontianak sebanyak 5 orang responden (9,1%), responden yang bekerja di KC Ngabang sebanyak 10 orang (18,2%), responden yang bekerja di KC Balai Karanganyar sebanyak 13 orang (23,6%), responden yang bekerja di KC Nanga Pinoh sebanyak 2 orang (3,6%), responden yang bekerja di KC Kubu Raya sebanyak 6 orang (10,9%), responden yang bekerja di KC Putussibau sebanyak 10 orang, responden yang bekerja di KC Sanggau sebanyak 1 orang (1,8%), responden yang bekerja di KC Sambas sebanyak 2 orang (3,6%), responden yang bekerja di KC Singkawang sebanyak 2 orang (3,6%) dan responden yang bekerja di KC Ketapang sebanyak 3 orang (5,5%).

Uji validitas digunakan untuk mengukur layak atau tidaknya suatu kuesioner. Tingkat signifikansi korelasi variabel sebesar 0,05. Data dikatakan valid apabila r hitung > r tabel, dimana $n = 55$ tingkat nilai signifikansi 0,05 sehingga diperoleh r tabel 0,226.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

| Variabel | Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
|-------------------|---------|----------|---------|------------|
| Gaya Kepemimpinan | Item 1 | 0,698 | 0,226 | Valid |
| | Item 2 | 0,709 | 0,226 | Valid |
| | Item 3 | 0,895 | 0,226 | Valid |
| | Item 4 | 0,842 | 0,226 | Valid |
| | Item 5 | 0,821 | 0,226 | Valid |
| Kepuasan Kerja | Item 6 | 0,721 | 0,226 | Valid |
| | Item 7 | 0,773 | 0,226 | Valid |
| | Item 8 | 0,750 | 0,226 | Valid |
| | Item 9 | 0,736 | 0,226 | Valid |
| | Item 10 | 0,762 | 0,226 | Valid |
| | Item 11 | 0,811 | 0,226 | Valid |

| Variabel | Item | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------|---------|----------|---------|------------|
| | Item 12 | 0,813 | 0,226 | Valid |
| | Item 13 | 0,797 | 0,226 | Valid |
| | Item 14 | 0,795 | 0,226 | Valid |
| | Item 15 | 0,874 | 0,226 | Valid |
| | Item 16 | 0,820 | 0,226 | Valid |
| Motivasi | Item 17 | 0,731 | 0,226 | Valid |
| | Item 15 | 0,787 | 0,226 | Valid |
| | Item 16 | 0,692 | 0,226 | Valid |
| | Item 17 | 0,849 | 0,226 | Valid |
| | Item 18 | 0,843 | 0,226 | Valid |
| | Item 19 | 0,842 | 0,226 | Valid |
| | Item 20 | 0,754 | 0,226 | Valid |
| | Item 21 | 0,833 | 0,226 | Valid |
| | Item 22 | 0,565 | 0,226 | Valid |

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan Tabel 2 di atas, diketahui bahwa semua item pertanyaan r hitung > r tabel sehingga dinyatakan valid dan dapat digunakan karena mampu memberi dukungan dalam mengungkap masing-masing variabel.

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala atau yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Alpha Cronbach | Standar Realibilitas | Keterangan |
|-------------------|----------------|----------------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan | 0,850 | 0,60 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja | 0,936 | | Reliabel |
| Motivasi | 0,908 | | Reliabel |

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan Tabel 3 di atas diketahui bahwa setiap variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach Alpha > 0,60. Data ini menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam penelitian ini adalah realibel.

Menurut Ghozali (2012), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Y

| Variabel Penelitian | Asymp. Sig. (2-tailed) |
|---------------------|------------------------|
| Motivasi (Y) | 0,195 |
| Kepuasan Kerja (Z) | 0,152 |

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan Tabel 4 di atas dapat dilihat nilai Asymp.sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berdistribusi normal.

Menurut Priyatno (2010) uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Deviation from Linearity | Taraf Signifikansi | Keterangan |
|----------|--------------------------|--------------------|------------|
| Z * X | 0,533 | 0,05 | Linear |
| Y * X | 0,358 | 0,05 | Linear |
| Y * Z | 0,725 | 0,05 | Linear |

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat bahwa semua variabel yang diuji memiliki nilai *Deviation from Linearity* lebih dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel tidak terdapat perbedaan kelinearan. Dengan demikian, asumsi linieritas terpenuhi.

Analisis regresi linear berganda adalah analisis untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS, didapatkan persamaan berikut:

$$Z = 9,382 + 1,559X \dots\dots\dots(1)$$

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: Nilai koefisien jalur Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z) artinya jika variabel Gaya Kepemimpinan (X) bernilai tetap, maka Kepuasan Kerja nilainya adalah 9,382 dan jika variabel Gaya Kepemimpinan naik 1 (satu) poin maka Kepuasan Kerja (Z) akan mengalami kenaikan sebesar 1,559. Koefisien bernilai positif artinya ada hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan (X) dan Kepuasan Kerja (Z).

$$Y = 8,908 + 1,251X \dots\dots\dots(2)$$

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: Nilai koefisien jalur Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Motivasi (Y) artinya jika variabel Gaya Kepemimpinan (X) bernilai tetap, maka Motivasi (Y) nilainya adalah 8,908 dan jika variabel Gaya Kepemimpinan (X) naik 1 (satu) poin maka Motivasi (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 1,251. Koefisien bernilai positif artinya ada hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan (X) dan Motivasi (Y).

$$Y = 8,660 + 0,637Z \dots\dots\dots (3)$$

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: Nilai koefisien jalur Kepuasan Kerja (Z) terhadap Motivasi (Y) artinya jika variabel Kepuasan Kerja (Z) bernilai tetap, maka Motivasi (Y) nilainya adalah 8,660 dan jika variabel Kepuasan Kerja (Z) naik 1 (satu) poin maka Motivasi (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,637. Koefisien bernilai positif artinya ada hubungan positif antara Kepuasan Kerja (Z) dan Motivasi (Y).

Uji t untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, apakah masing-masing variabel berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel terikat apabila nilai variabel bebas mengalami kenaikan atau penurunan:

Tabel 6. Hasil Uji t

| Variabel | | t | Sig |
|-------------------|----------------|--------|-------|
| Bebas | Terikat | | |
| Gaya Kepemimpinan | Kepuasan Kerja | 5,804 | 0,000 |
| Gaya Kepemimpinan | Motivasi | 6,918 | 0,000 |
| Kepuasan Kerja | Motivasi | 13,297 | 0,000 |

Sumber: Data Olahan, 2021

Pembuktian hipotesis : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Dengan menggunakan t tabel (df = 53) sebesar 2,006, pada tabel 6 dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki t hitung 5,804 yang lebih besar dari t tabel dan signifikansi 0,000 < 0,005 terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karena ditandai dengan tanda (+) pada nilai t hitung.

Pembuktian hipotesis: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi.

Dengan menggunakan t tabel (df = 53) sebesar 2,006, pada tabel 6 dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki t hitung 6,918 yang lebih besar dari t tabel dan signifikansi 0,000 < 0,005 terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan karena ditandai dengan tanda (+) pada nilai t hitung.

Pembuktian hipotesis: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi.

Dengan menggunakan t tabel (df = 53) sebesar 2,006, pada tabel 6 dapat dilihat bahwa variabel kepuasan kerja memiliki t hitung 13,297 yang lebih besar dari t tabel dan signifikansi $0,000 < 0,005$ terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan karena ditandai dengan tanda (+) pada nilai t hitung.

Menurut Ghozali (2012), koefisien determinasi pada dasarnya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Tabel 7. Hasil Uji Determinasi

| Predictors | Dependent Variable | R Square |
|-------------------|--------------------|----------|
| Gaya Kepemimpinan | Kepuasan Kerja | .389 |
| Gaya Kepemimpinan | Motivasi | .474 |
| Kepuasan Kerja | Motivasi | .769 |

Sumber: Data Olahan, 2021

Berdasarkan data pada Tabel 7, dapat diperoleh informasi bahwa nilai R Square adalah sebesar 0,389 atau 38,9% yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 38,9% sedangkan sisanya 61,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

Nilai R Square yang kedua sebesar 0,474 atau 47,4% yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap motivasi adalah sebesar 47,4% sedangkan sisanya 52,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

Nilai R Square yang ketiga sebesar 0,769 atau 76,9% yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap motivasi adalah sebesar 76,9% sedangkan sisanya 23,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

Analisis uji-T menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini menguatkan penelitian Nugroho & Suwanti (2005) menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan pengaruhnya searah terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian ini juga menguatkan pernyataan Luthans (2006) bahwa salah satu faktor penentu kepuasan seorang karyawan adalah atasannya.

Penelitian ini juga mengidentifikasikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi. Hasil ini menguatkan penelitian Handoko (2005) dan Wulandari (2021) yang menyatakan ada pengaruh besar gaya kepemimpinan terhadap motivasi. Selain itu penelitian ini juga menguatkan pernyataan Cook & Hunsaker (2001) bahwa, pokok utama dari teori *Path-Goal* oleh House (1971) adalah bagaimana pemimpin dapat mengangkat motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi. Pengaruh ini sangat besar karena ditandai dengan hasil perhitungan R square sebesar 76,9%, kepuasan kerja

merupakan variabel yang mempengaruhi motivasi. Hal ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Afandi (2016) hubungan Kepuasan Kerja dan Motivasi itu sangat kuat. Selain itu penelitian ini menguatkan teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan.

KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap motivasi. Dari hasil statistik Gaya Kepemimpinan, indikator yang menjadi nilai terbesar adalah pemimpin selalu menjaga hubungan baik dengan pegawai dalam melakukan pekerjaan. Dari variabel Kepuasan Kerja, pegawai merasa sangat puas karena perusahaan memberikan kesempatan untuk belajar. Sedangkan dari variabel Motivasi, pegawai dimotivasi oleh atasan karena merasa aman dan nyaman dimana perusahaan menyediakan peralatan keselamatan di tempat bekerja.

Berdasarkan dari hasil penelitian beberapa masukan dapat diberikan terkait data statistik gaya kepemimpinan yang menunjukkan nilai terendah pada indikator pemimpin memberikan perintah untuk menyelesaikan pekerjaan kepada karyawan. Ini berarti penilaian pegawai terhadap pemimpin di Bank Kalbar kurang dapat memberikan perintah untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hasil statistik kepuasan kerja menunjukkan bahwa pegawai merasa kurang puas karena perusahaan kurang memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi baik sehingga pimpinan dapat mencoba untuk merencanakan lagi sistem pemberian penghargaan untuk pegawai yang berprestasi dan dari variabel motivasi, pegawai merasa bahwa kurangnya motivasi karena kinerja kurang dihargai oleh atasan secara kualitas maupun kuantitas, dengan hasil ini pimpinan dapat menunjukkan bahwa perusahaan peduli dengan pekerjaan mereka. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan pemimpin dalam menghargai kinerja karyawannya, salah satu yang paling sederhana adalah mengucapkan terima kasih, pemimpin juga dapat melakukan komunikasi yang penuh perhatian, menemukan jenjang karir untuk pegawai dan lain sebagainya.

Penelitian ini dilakukan pada satu bank, dapat dikembangkan kepada industri lainnya untuk dapat menjelaskan kebenaran fenomena pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan.

REFERENSI

- Afandi, P. (2016). *Concept and Indikator Human Resource Manajemen For Manajemen Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: Introduction to the 10th anniversary edition*. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Monographs in Leadership and Management, Vol. 5, pp. xvii-xxiv). Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing Ltd.

- As'ad, Moh, (2000), *Seri Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Cetakan 4., Yogyakarta: Liberty.
- Colquitt, Jasson A., Lapine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplaces*. Sixth Edition: New York.
- Cook, Curtis W., Philip E. Hunsaker. (2001). *Management and Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill, Irwin.
- Davis, Keith. (1985). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dixon, M. L., & Hart, L. K. (2010). The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 52-69. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25822515>
- McKee, J. G. (1991). Leadership styles of community college presidents and faculty job satisfaction. *Community College Research Quarterly of Research and Practice*, 15(1), 33-47. doi:10.1080/0361697910150104.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP.
- Gibson, James L. (1997). *Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Gordon, Davis B. (2002). *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*, PPM, Jakarta.
- Handoko, T.H. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE
- Hendri., Nasution. (2016). *Motivasi Sebagai Mediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Karyawan Pada Pt Sandabi, Bengkulu Utara Indah Lestari*. Undergraduated Thesis, Universitas Bengkulu.
- Hermanta. (2021). *OJK Kalbar: Penyebaran Varian Delta Tahun 2021, Tantangan Sektor Perbankan*. Retrieved From: https://rri.co.id/pontianak/ekonomi/1214641/ojk-kalbar-penyebaran-varian-delta-tahun-2021-tantangan-sektor-perbankan?utm_source=terbaru_widget&utm_medium=internal_link&utm_campaign=General%20Campaign
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (1992). *Organizational Behavior*. Homewood, ILL: Irwin.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51. doi:10.3926/ic.476.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Ran McNally.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Miftah Thoha. (2002). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Nugroho, Joko. Suwarti, Titiek. (2005). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Moderasi Motivasi Studi Pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Grobogan. *Telaah Manajemen*, Magister Universitas Stikubank Semarang, Vol 2(3). Retrived from <https://media.neliti.com/media/publications/248989-pengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap-kepu-0f6322d2.pdf>
- Priyatno, Duwi. (2010). *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 19*. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo, Persada.
- Robbins, P. Stephen. (2008). *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh)*, alih bahasa Drs. Benyamin Molan.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi Kedelapan. Trans.
- Robbins, Stephen. (2002). *Perilaku Organisasi Konsep: Kontrover Aplikasi*, Jilid 1 dan 2. PT. Prenhallindo: Jakarta.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2015). *Statistik untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta.
- Suryawan, Ian Nurpatra. Richard, Andrew. (2013). *Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja*.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wulandari, Ayu. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo)*.