

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN PADA PT. BRI (PERSERO) Tbk,  
CABANG TALUN KENAS DELITUA**

**Marupa Siregar, S.E, M.M**

Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Sari Mutiara Indonesia

**Elizabeth Haloho, S.T,M.M**

Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial Universitas Sari Mutiara Indonesia

**Abstrak**

PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua bergerak di bidang jasa perbankan dengan produk utama berupa simpanan dan kredit. Karyawan karyawan merasa kurang puas, karena gaya kepemimpinan PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter dan bentuk motivasi yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai yang diharapkan. Dari uraian tersebut, dirumuskan masalah penelitian adalah (1) apakah gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan?, (2) apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan? Dan (3) apakah motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua?. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua. Manfaat penelitian adalah memberikan informasi kepada pimpinan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua sebanyak 30 orang. Dalam penelitian ini sampel adalah seluruh anggota populasi. Data yang dibutuhkan dikumpulkan melalui kuesioner dan teknik dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah persamaan regresi linear berganda, uji F dan uji t. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan disimpulkan bahwa hasil uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua. Hasil uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua. Persamaan regresi linear berganda adalah  $Y = 0,078 + 0,298X_1 + 0,664X_2$ . Artinya, jika gaya kepemimpinan demokratis, maka kepuasan kerja meningkat dan jika motivasi yang diberikan sesuai harapan karyawan, maka kepuasan kerja karyawan meningkat. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,917. Artinya, gaya kepemimpinan dan motivasi mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua. Nilai koefisien determinan (*R Square*) sebesar 0,841. Artinya, kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan motivasi sebesar 84,1% sedangkan 15,9% lagi dijelaskan oleh faktor lain, seperti lingkungan kerja dan promosi jabatan. Saran yang diberikan sebagai bahan pertimbangan kepada pimpinan organisasi adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sebaiknya kepala PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan. Sebaiknya, PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan menambah besar bonus bagi karyawan yang berprestasi dan memberikan peluang untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

## **A. PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif sesuai fungsinya. Fungsi seorang pemimpin adalah merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan. Dalam konteks manajemen, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain agar rela, mampu dan mau mengikuti keinginan pemimpin demi tercapainya tujuan yang ditetapkan. Kualifikasi seorang pemimpin adalah memiliki watak dan kepribadian terpuji, prakarsa dan inteligensinya tinggi, memahami kondisi lingkungan organisasi, berorientasi ke masa depan, bersikap terbuka dan lugas, serta mampu berkomunikasi secara efektif dengan bawahan.

Setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda dalam mempengaruhi para bawahannya. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Gaya kepemimpinan menunjukkan cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya, agar organisasi tersebut terus hidup dan berkembang. Untuk itu seorang pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan bawahan serta mengkoordinasikan tujuan bawahan dengan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai.

Gaya kepemimpinan yang dianut setiap organisasi berbeda-beda, tergantung pada sifat dari pemimpinnya. Gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan pribadi, non

pribadi, otoriter, paternalistik, indigenous dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan dilandasi pada pemikiran bahwa kepemimpinan merupakan interaksi pemimpin dengan bawahan. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas dan pemimpin yang berorientasi pada hubungan manusiawi.

Pemimpin yang berorientasi tugas menampilkan gaya kepemimpinan otoriter, yaitu kekuasaan sebagian besar mutlak berada pada atasan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya paling berkuasa, paling pintar dan paling cakap. Akibatnya, bawahan merasa tertekan, frustrasi dan takut, sehingga karyawan merasa tidak puas.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis. Filsafat kepemimpinannya adalah atasan selalu melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, bersedia melimpahkan wewenang kepada bawahan, prakarsa dapat bersumber dari pimpinan maupun bawahan, pimpinan mendorong prestasi bawahan sesuai kemampuannya, tanggungjawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan. Gaya kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Motivasi adalah semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Berbagai usaha dilakukan seseorang untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun agar keinginan dan kebutuhannya terpenuhi tidaklah mudah didapatkan. Dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari

perilakunya. Jenis motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan terbagi dua, yaitu *material incentive* dan *non material incentive*. *Material incentive* berupa bonus atau insentif, sedangkan *non material incentive* berupa pemberian pujian kepada karyawan yang mencapai standar prestasi kerja. Jika bentuk motivasi material dan non material sesuai harapan karyawan, maka karyawan merasa puas, sehingga mereka mau mengarahkan seluruh potensinya untuk mengerjakan tugas-tugasnya.

Hasil penelitian Kurniawan (2012), menyimpulkan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja Karyawan Bank Sulselbar”. Hasil penelitian Suwito (2012), menyimpulkan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja bawahan pada BNI 1946 dan Bank Swasta di Bojonegoro”. Hasil penelitian Hidayat (2013), menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada bank-bank pemerintah dan swasta di Jawa Timur.

PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua bergerak di bidang jasa perbankan dengan produk utama berupa simpanan dan kredit. Kepala cabang lebih berorientasi pada tugas dari pada hubungan manusiawi yang menampilkan gaya kepemimpinan otoriter dengan memaksa bawahan menyelesaikan tugas-tugasnya tanpa memperhatikan kemampuan bawahan serta atasan sering tidak melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan. Bentuk motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa motivasi material dan nonmaterial. Motivasi material berupa insentif/bonus, sedangkan motivasi non finansial berupa penempatan karyawan pada tempat yang tepat, penetapan status karyawan sebagai karyawan tetap dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi berupa promosi jabatan.

Kepuasan kerja karyawan diukur dari kedisiplinan karyawan. Jumlah hari karyawan absen, terlambat dan pulang lebih awal pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua tahun 2012-2015 disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1.1. Jumlah Hari Karyawan Absen, Terlambat dan Pulang Lebih Awal Pada PT. BRI Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua Tahun 2012-2015**

Tahun	Absen (hari)	Terlambat (hari)	Pulang lebih awal (hari)	Jumlah (hari)	Naik/turun (Persen)
2012	5	8	4	17	-
2013	7	9	5	21	23,53%
2014	9	11	7	27	28,57%
2015	12	15	9	36	33,33%

**Sumber:** PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua

Dari tabel di atas, terlihat bahwa jumlah karyawan PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua absen, terlambat dan pulang lebih awal mulai tahun 2012-2015 semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa tidak puas, karena kepemimpinan yang dianut cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter, dimana atasan sering tidak melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, atasan sering memaksa bawahan menyelesaikan tugas-tugasnya tanpa mempertimbangkan kemampuan bawahan, atasan merasa dirinya paling berkuasa dan bawahan hanya sebagai pelaksana kebijakan yang ditetapkan. Selain itu, bentuk motivasi yang diberikan berupa promosi jabatan belum sesuai harapan karyawan, karena karyawan yang dekat dan memiliki hubungan famili dengan atasan lebih berpeluang untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: “**Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua**”.

## Identifikasi Masalah

Setiap organisasi menghadapi berbagai masalah dalam melaksanakan kegiatan usahanya, salah satunya adalah karyawan merasa kurang puas, karena gaya kepemimpinan PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter dan bentuk motivasi yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai yang diharapkan.

## Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua?
3. Apakah motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua?

## Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua.

Manfaat penelitian adalah:

1. Bagi organisasi, memberikan informasi kepada pimpinan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi peneliti lain, dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya.

## B. LANDASAN TEORI

### Gaya Kepemimpinan

Menurut Wahjono (2010:266), kepemimpinan adalah seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, mempunyai orang/tim yang dipimpin, serta adanya pencapaian tujuan secara keseluruhan". Menurut Ardana, dkk., (2008:161), "kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku orang lain agar orang tersebut berperilaku seperti yang dikehendaknya". Menurut Martoyo (2007:192), "kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama".

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut: Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain – bawahan. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan anggota kelompok, tetapi

para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia dapat juga mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Seseorang yang memiliki posisi manajer, tidak sekaligus menjadi pemimpin. Kualitas yang harus dimiliki oleh manajer dalam setiap sistem seringkali berbeda dengan sistem lain. Oleh karena itu, sangat sulit untuk menetapkan kualifikasi seorang pemimpin yang berlaku dalam segala zaman dan keadaan. Kepemimpinan memiliki dua aspek, yaitu pertama kelebihan individual dan teknik kepemimpinan. Seseorang yang memiliki kondisi fisik, persepsi yang tepat, pengetahuan yang luas, daya ingat yang baik serta imajinasi yang menyakinkan akan mampu memimpin bawahan. Kedua, keunggulan pribadi dalam hal ketegasan, keuletan, kesadaran dan keberhasilan.

Menurut Siswanto (2007:155), "kualifikasi seorang pemimpin adalah watak dan kepribadian terpuji, prakarsa yang tinggi, sadar dan paham kondisi lingkungan, hasrat melayani bawahan, intelegensi yang tinggi, berorientasi ke masa depan, sikap terbuka dan lugas serta widiuasara efektif".

Pada umumnya sulit menemukan pemimpin yang ideal dan sempurna, tetapi usaha yang baik ke arah kepemimpinan patut dilakukan oleh seorang pemimpin. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa inti dari kepemimpinan tergantung

hubungan antara atasan dengan bawahan. Menurut Martoyo (2007:199), ada beberapa tipe (gaya) kepemimpinan, yakni:

1. Tipe pribadi.

Pemimpin tipe ini, kepemimpinannya didasarkan pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahan-bawahannya. Tipe ini sifatnya umum dan sangat efektif dan secara relatif sederhana pelaksanaannya.

2. Tipe nonpribadi.

Pimpinan dengan tipe ini memberikan cermin kurang adanya kontak pribadi pemimpin yang bersangkutan dengan bawahan-bawahannya. Ini berarti bahwa hubungan pemimpin dengan bawahan-bawahannya hanya melalui sarana atau media tertentu seperti rencana-rencana, instruksi-instruksi, sumpah-sumpah, janji-janji, dan sebagainya. Dengan demikian, sifat tidak langsung atau sifat nonpersonal biasanya hubungan yang demikian itu tidak dinamis.

3. Tipe otoriter.

Pemimpin tipe otoriter ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahannya. Pengawasan sangat ketat, sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan atau pemimpin tipe ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat, di mana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011:36), "tipe kepemimpinan otoriter menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana kepuasan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang

rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah”.

4. Tipe demokratis.  
Pemimpin tipe ini menitikberatkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan atau pendapat-pendapat kelompok. Inisiatif dari kelompok sangat dianjurkan oleh pemimpin. Kegagalan kepemimpinan dari pemimpin tipe ini, apabila anggota kelompok tidak cakap dan kurang tergerak untuk bekerja sama. Gaya kepemimpinan demokratis mendorong anggota untuk menentukan kebijaksanaan sendiri, memberikan pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh, memberikan kebebasan untuk memulai tugas, mengembangkan inisiatif, memelihara komunikasi dan interaksi yang luas, serta menerapkan hubungan yang sportif.
5. Tipe paternalistik  
Tipe paternalistik cenderung terlalu kebakapan, sehingga sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah, terlalu melindungi dan membimbing. Karena itu agak bersifat sentimentil, meskipun tujuannya baik, sehingga kepercayaan diri dan kebebasan kelompok tidak berkembang. Kelemahannya adalah bahwa tipe demikian biasanya tidak langsung dalam melaksanakan kepemimpinannya.
6. Tipe indigenous.  
Pemimpin tipe ini timbul dalam organisasi-organisasi kemasyarakatan yang bersifat informil seperti perkumpulan sepakbola, sekolah dan sebagainya, di mana interaksi antar orang seorang dalam organisasi tersebut ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan pimpinan.

Berdasarkan keenam tipe atau gaya kepemimpinan di atas, tidak berarti bahwa masing-masing bersifat eksklusif, artinya pemimpin dengan gaya yang sama tidak

memiliki gaya lainnya. Oleh karena itu, seorang pemimpin mungkin akan menerapkan kepemimpinan otoriter pada situasi-situasi yang lain. Keadaan khusus menentukan cara memimpin atau gaya kepemimpinan yang diperlukan dan lebih lanjut akan menentukan tipe pemimpin yang bagaimana tepat digunakan. Semua itu akan tergantung pada waktu, keluasan organisasi dan *personel*, situasi dan kondisi organisasi.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan**

Menurut Ardana, dkk., (2008:106), faktor-faktor yang mempengaruhi fungsi kepemimpinan adalah:

1. Karakteristik pribadi pemimpin, meliputi:
  - Inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Ia dituntut untuk mampu menganalisis permasalahan dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali suatu ilmu pengetahuan.
  - Keterampilan berbahasa. Pemimpin harus memiliki keterampilan bahasa yang baik untuk dapat mengatakan pendapatnya dengan jelas, untuk dapat memotivasi bawahannya dan berkomunikasi dengan orang lain.
  - Prakarsa yang tinggi. Seorang pemimpin hendaknya seorang *self starter*, memiliki inisiatif sendiri. Ia mengajukan gagasan dan bersedia menanggung resiko kegagalan bersamaan dengan adanya kesempatan untuk memperoleh keberhasilan.
  - Sikap terbuka dan lugas. Seorang pemimpin harus memiliki sifat terbuka. Ia harus sanggup mempertimbangkan fakta dan inovasi yang baru. Lugas namun

konsisten pendiriannya. Bersedia mengganti cara kerja yang lama dengan cara kerja yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi yang dipimpinnya.

- Bersikap positif. Pemimpin bersikap positif tentang orang lain dan menghargai hubungan antar insani, karena melalui orang lainlah ia dapat mencapai hasil yang diinginkan.

## 2. Kelompok yang dipimpin

Karakteristik pribadi seorang pemimpin belum berarti apa-apa sebelum ia menggunakannya sebagai alat untuk menginterpretasikan tujuan yang harus dicapai olehnya. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu menggerakkan bawahan agar mereka mau bekerja keras demi pencapaian tujuan organisasi.

## 3. Situasi

Setiap pemimpin akan berperilaku berbeda pada situasi yang berbeda. Setiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam kemampuan untuk memimpin. Jadi seorang pemimpin harus fleksibel serta punya kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi yang dihadapi organisasi.

Menurut Sopiah (2008:117), ada sejumlah faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, adalah:

### a. Harapan dan perilaku atasan.

Gaya kepemimpinan yang disetujui oleh atasan seorang manajer sangat penting dalam penentuan orientasi yang akan dipilih seorang manajer. Seorang atasan yang menyukai gaya yang berorientasi pada tugas dapat menyebabkan manajer memilih gaya kepemimpinan tersebut. Seorang atasan yang lebih menyukai gaya yang berorientasi pada karyawan akan memilih gaya tersebut dalam tugasnya. Hal ini penting untuk dilakukan oleh seorang manajer. Karena kekuasaannya untuk mengeluarkan

imbalan seperti bonus dan promosi, jelas atasan akan mempengaruhi perilaku manajer tingkat yang lebih rendah. Di samping itu manajer tingkat yang lebih rendah biasanya cenderung menjadikan atasannya sebagai model.

### b. Persyaratan tugas

Sifat tanggung jawab pekerjaan bawahan juga mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan seorang manajer. Misalnya, pekerjaan yang memerlukan instruksi yang tepat menuntut gaya yang lebih berorientasi pada tugas dari pada pekerjaan yang prosedur operasinya sebagian besar diserahkan kepada karyawan yang bersangkutan. Jika banyak melibatkan kerjasama dan kerja tim, umumnya karyawan lebih menyukai supervisi yang berorientasi pada karyawan.

### c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan.

Bawahan memainkan peranan penting dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer. Bagaimanapun mereka adalah orang yang dianggap dipengaruhi oleh gaya tersebut. Akhirnya, tanggapan bawahan terhadap kepemimpinan manajer menentukan seberapa jauh manajer yang bersangkutan akan efektif. Karakteristik bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer dengan beberapa cara. Pertama, keterampilan dan pelatihan bawahan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan manajer. Karyawan yang terampil biasanya kurang memerlukan pendekatan yang bersifat perintah. Kedua, sikap bawahan juga akan menjadi sebuah faktor yang berpengaruh. Tipe karyawan tertentu mungkin lebih menyukai seorang pemimpin yang otoriter, sedangkan tipe karyawan lainnya mungkin lebih suka bila diberi tanggung jawab penuh atas pekerjaannya sendiri.

Harapan bawahan adalah faktor lain yang menentukan apakah suatu gaya tertentu akan cocok. Bawahan yang di masa lampau pernah mempunyai seorang manajer yang berorientasi pada karyawan mengharapkan manajer baru mempunyai gaya yang sama, dan memberikan reaksi negatif terhadap kepemimpinan otoriter. Demikian juga karyawan yang sangat terampil dan termotivasi, mengharapkan agar manajer tidak terlalu ikut campur. Sebaliknya, karyawan yang dihadapkan dengan tugas baru yang menantang mengharapkan instruksi manajer dan kecewa jika ternyata hal itu tidak kunjung tiba. Reaksi bawahan terhadap gaya kepemimpinan seorang manajer biasanya menjadi tanda bagi manajer apakah gayanya efektif.

- d. **Kultur dan kebijakan organisasi**  
Kultur sebuah organisasi membentuk perilaku pemimpin dan harapan bawahan. Kebijakan organisasi yang sudah ditentukan juga mempengaruhi kepemimpinan seorang manajer. Sebagai contoh, di dalam organisasi di mana iklim dan kebijaksanaan mendorong tanggung jawab yang ketat untuk pengeluaran dan hasil, manajer biasanya mengendalikan bawahan secara ketat.
- e. **Perilaku rekan kerja**  
Rekan kerja manajer adalah kelompok referensi yang penting. Manajer membina persahabatan dengan rekannya di dalam organisasi dan pendapat dari rekan-rekan ini memiliki arti bagi manajer yang bersangkutan. Di samping itu, sikap seorang rekan manajer sering dapat mempengaruhi efektivitas tindakan manajer. Rekan yang memusuhi dapat bersaing secara agresif memperebutkan sumber daya organisasi, menjatuhkan reputasi manajer yang bersangkutan dan memperlihatkan sikap tidak mau diajak kerjasama dengan berbagai cara. Seorang manajer yang relatif lunak,

misalnya mungkin akan lebih otoriter jika rekannya memberikan komentar yang negatif.

### **Motivasi Kerja**

Siswanto (2007:119), menyatakan bahwa “motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong keinginan, dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakpuasan”. Menurut Wahjono (2010:78), ”motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu”.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental seseorang untuk melakukan sesuatu. Salah satu tugas menantang seorang pimpinan melimpahkan kepada bawahan dikerjakan sesuai yang diinginkan. Oleh sebab itu, setiap manajer dalam level manapun akan senantiasa dituntut untuk berbuat sesuatu yang dapat mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnnya termotivasi, sehingga para anggota organisasi melakukan tugasnya dengan perasaan yang gembira, tidak tertekan, dan dalam suasana menyenangkan. Proses motivasi perlu untuk menyatakan tujuan organisasi, dimana motivasi merupakan akibat dari hasil yang ingin dicapai seseorang bahwa tindakannya akan mengarah kepada tujuan itu.

Menurut Hasibuan (2005:146), tujuan motivasi sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Meningkatkan kestabilan karyawan perusahaan



4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan perusahaan
5. Mengefektifitas pangadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Menciptakan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat.

Pada umumnya karakteristik seseorang mempengaruhi bagaimana orang menilai apa yang diperolehnya dari berbagai faktor dalam pekerjaan. Apabila faktor tersebut sesuai karakteristik seseorang, mereka termotivasi menjalankan tugasnya. Motivasi kerja semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi dengan tujuan yang diinginkan. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja giat.

### **Jenis dan Teori Motivasi**

Menurut Hasibuan (2003,150), jenis motivasi yaitu:

- 1) Motivasi positif. Dalam motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Motivasi positif ini menyebabkan semangat bekerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi negatif. Dalam motivasi negatif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman bagi

karyawan yang tidak mampu mencapai standar kerja yang ditetapkan perusahaan. Motivasi negatif mengakibatkan semangat kerja dalam jangka pendek naik, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

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

Menurut Sutrisno (2009:124), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan terbagi dua, yaitu:

1. Faktor intern. Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, antara lain:
  - a. Keinginan untuk dapat hidup  
Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup, orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, serta kondisi kerja yang aman dan nyaman.
  - b. Keinginan untuk dapat memiliki  
Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu, dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
  - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan  
Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih

tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang, itupun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila diperinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta perusahaan tempat bekerja dihargai masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi atau kerja.

2. Faktor ekstern meliputi:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi

pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan, dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja menyenangkan.

d. Jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, jika yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan terwujud

bila perusahaan memberikan jaminan karier pada karyawan, baik jaminan promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

- e. Status dan tanggung jawab  
Status atau kedudukan dalam jabatan merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan.
- f. Peraturan yang fleksibel  
Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini disebut peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Oleh karena itu biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada karyawan, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai

pegangan dalam melakukan pekerjaan.

### **Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Robbins dan Judge (2008:99), “kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya”. Sunyoto (2012:210), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Sikap ini tercermin dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2005:203), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, adalah:

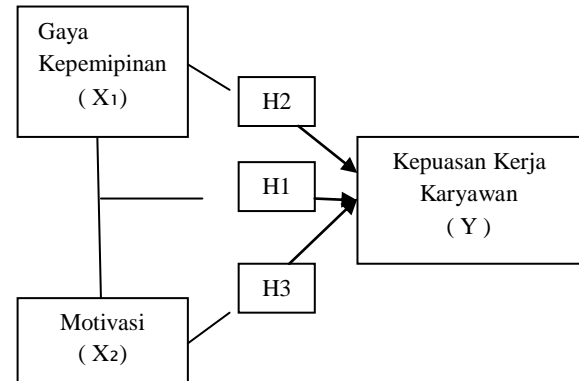
- a. Balas jasa yang adil dan layak.  
Balas jasa adalah segala sesuatu yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas pengorbanan yang diberikannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Besar balas jasa yang dibayar kepada setiap pegawai harus adil dan sesuai prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan dan ketentuan yang ditetapkan. Balas jasa yang layak artinya, balas jasa yang diberikan oleh organisasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan beserta keluarganya.
- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.  
Penempatan tenaga kerja artinya, karyawan harus ditempatkan sesuai keahliannya. Apabila pegawai ditempatkan sesuai keahliannya, maka kepuasan kerja semakin meningkat. Sebaliknya, jika penempatan tenaga kerja tidak sesuai keahlian, maka pegawai frustrasi karena tugas-tugas yang dibebankan kepadanya tidak dapat

diselesaikan tepat waktu, akhirnya mereka merasa tidak puas.

- c. Berat ringannya pekerjaan. Beban kerja merupakan tugas yang diberikan kepada setiap karyawan. Apabila beban kerja yang diberikan oleh atasan kepada bawahan melebihi kemampuannya, hal ini akan menimbulkan stres yang akhirnya akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Begitu, juga jika beban kerja sangat ringan, maka karyawan merasa kurang puas. Oleh sebab itu, atasan perlu memperhatikan kemampuan dan keterampilan karyawan agar pekerjaan yang dibebankan tersebut memberikan kepuasan tersendiri bagi bawahan.
- d. Peralatan kerja yang menunjang pelaksanaan pekerjaan. Peralatan kerja merupakan sarana pendukung yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Apabila peralatan kerja tidak mendukung penyelesaian pekerjaan pegawai, maka tugas-tugas tersebut tidak dapat diselesaikan tepat waktu dan akhirnya karyawan merasa stres dan ketidakpuasan kerja.
- e. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan partisipasi memberikan pada kepuasan kerja bagi karyawan karena mereka ikut aktif dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan otoriter mengakibatkan kepuasan kerja rendah.
- f. Sifat pekerjaan monoton atau tidak. Sifat pekerjaan yang monoton akan menimbulkan kebosanan kerja. Untuk mengurangi kebosanan kerja, perusahaan perlu melakukan rotasi pekerjaan dengan memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Jika pekerjaan yang dibebankan kepada

karyawan bersifat monoton, maka kepuasan kerja sulit diperoleh oleh pegawai.

### Kerangka Berpikir



Gambar 2.3. Kerangka Berpikir

### Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua.
3. Motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua.

### C. METODE PENELITIAN

#### Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua mulai bulan Mei sampai bulan Agustus 2015.

## Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua sebanyak 30 orang. Dalam penelitian ini sampel adalah seluruh anggota populasi. Teknik penentuan sampel dilakukan secara sensus, artinya seluruh populasi sekaligus menjadi sampel penelitian. Jumlah karyawan PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.1. Jumlah Karyawan PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua

No.	Bagian	Jumlah karyawan (orang)
1.	Pemasaran	9
2.	Operasional/Pelayanan	14
3.	Bisnis Mikro	7
	Jumlah	30

**Sumber:** PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas

## Operasionalisasi Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel bebas (X) terdiri dari:
  1. Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Indikatornya adalah harapan dan perilaku atasan, persyaratan tugas, karakteristik bawahan (kemampuan), harapan bawahan, perilaku bawahan, kultur organisasi, kebijakan organisasi, perilaku rekan kerja atasan, inteligensi pimpinan, keterampilan berbahasa, prakarsa, sikap pimpinan, kelompok yang dipimpin dan situasi.
  2. Motivasi kerja ( $X_2$ ) adalah semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya,

memberi arah dan memelihara tingkah laku. Indikatornya adalah keinginan untuk hidup, dapat memiliki, penghargaan, pengakuan, keinginan berkuasa, kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab serta peraturan yang fleksibel.

- b. Variabel terikat adalah kepuasan kerja karyawan (Y), yaitusikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya Indikator pengukurannya adalah balas jasa yang adil dan layak sesuai golongan, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, peralatan kerja, sikap pimpinan dalam mengambil keputusan, sifat pekerjaan, kesempatan untuk maju, aspek sosial dalam pekerjaan, kondisi kerja dan fasilitas kesejahteraan.

## Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Kuesioner.
2. Teknik dokumentasi, dilakukan dengan mengumpulkan data karyawan, data absen, jumlah karyawan yang terlambat dan pulang lebih awal pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua tahun 2012-2015

## Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah:

1. Uji Validitas dan Reliabilitas
2. Analisis Deskriptif
3. Persamaan Regresi Linear Berganda
4. Uji Hipotesis

## D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan program SPSS versi 18,0 diperoleh hasil uji validitas secara simultan sebagai berikut:

Tabel 4.1. *Case Processing Summary*

	N	%
<i>Cases Valid</i>	30	100.0
<i>Excluded(a)</i>	0	.0
<i>Total</i>	30	100.0

Dari tabel di atas, terlihat bahwa jawaban 30 responden 100% sudah valid. Hasil uji reliabilitas secara simultan disajikan pada tabel 4.2.

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,922	35

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai cronbach's alpha sebesar 0,922. Artinya ketiga puluh lima indikator variabel penelitian sudah reliabel.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

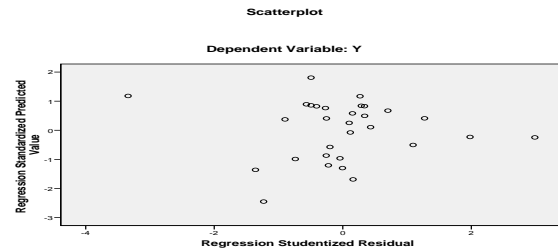
Tabel 4.4. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
X1	0,454	2,203
X2	0,454	2,203

Dari tabel 4.4, diketahui nilai VIF sebesar 2,203 dan 2,203. Artinya, gaya kepemimpinan dan motivasi tidak mengalami multikolinieritas karena nilai VIF sebesar  $2,203 < 10$ .

Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada gambar berikut:

Gambar 4.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Dari gambar 4.2, diketahui bahwa titik-titik menyebar secara tidak teratur (pola tidak jelas) di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, artinya tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan *print output* program SPSS versi 18,0 diperoleh hasil uji multikolinieritas sebagai berikut:

Tabel 4.5. *Anova(b)*

Model	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1 <i>Regression</i>	3,435	2	1,717	71,446	0,000(a)
<i>Residual</i>	0,649	27	0,024		
<i>Total</i>	4,084	29			

Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai  $F_{hitung}$  sebesar 71,446 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, karena nilai tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Tabel 4.6. *Coefficients(a)*

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	0,078	0,277		0,282	0,780
	X1	0,298	0,096	0,353	3,099	0,005
	X2	0,664	0,121	0,625	5,488	0,000

Berdasarkan tabel 4.6, diperoleh persamaan regresi linear berganda adalah  $Y = 0,078 + 0,298X_1 + 0,664X_2$ . Dari koefisien regresinya diketahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,298. Artinya, jika gaya kepemimpinan demokratis, maka kepuasan kerja naik sebesar 0,298. Pengaruh motivasi

terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,664. Artinya, jika motivasi yang diberikan sesuai harapan karyawan, maka kepuasan kerja karyawan meningkat sebesar 0,664. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Dari *print output SPSS* versi 18,0, diperoleh nilai koefisien korelasi (*R*) dan nilai koefisien determinan (*R Square*), sebagai berikut:

Tabel 4.10. *Model Summary(b)*

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	0,917(a)	0,841	0,829	0,15504

Dilihat dari nilai koefisien regresinya diketahui bahwa variabel motivasi memberikan kontribusi yang lebih besar dari pada gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, maka PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua perlu meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberikan peluang kepada karyawan yang berprestasi untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

## **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil uji F menunjukkan bahwagaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua.
2. Hasil uji t menunjukkan bahwagaya kepemimpinan berpengaruh signifikan

secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua.

3. Hasil uji t menunjukkan bahwamotivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua.
4. Persamaan regresi linear berganda adalah  $Y = 0,078 + 0,298X_1 + 0,664X_2$ . Artinya, jika gaya kepemimpinan demokratis, maka kepuasan kerja meningkat dan jika motivasi yang diberikan sesuai harapan karyawan, maka kepuasan kerja karyawan meningkat. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Nilai koefisien korelasi (*R*) sebesar 0,917. Artinya, gaya kepemimpinan dan motivasi mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua. Nilai koefisien determinan (*R Square*) sebesar 0,841. Artinya, kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan motivasi sebesar 84,1% sedangkan 15,9% lagi dijelaskan oleh faktor lain, seperti lingkungan kerja dan promosi jabatan.

### **Saran**

Saran yang diberikan sebagai bahan pertimbangan kepada pimpinan organisasi adalah:

- a. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sebaiknya kepala PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan.
- b. Sebaiknya PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Talun Kenas Delitua meningkatkan motivasi kerja karyawan

dengan menambah besar bonus bagi karyawan yang berprestasi dan memberikan peluang untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

## F. DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang; Ni Wayan Mujiati dan Anak Agung Ayu Sriathi. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hidayat, Rachmad. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan*. Makara Seri Sosial Humaniora, 2013, 17(1): 19-32.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, H. Malayu, SP., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kurniawan, Agung Widhi. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar*. Jurnal Ekonomi dan Keuangan Akreditasi No. 80/DIKTI/Kep/2012. ISSN 1411-0393.
- Manurung, Jonni. 2005. *Ekonometrika: Teknik Pemodelan Dasar dan Lanjutan*. Cetakan Pertama, Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Martoyo, Kolonel Kal. (Purn). 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima, Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy., 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga, Cetakan Kedelapan, Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: Diana Angelica, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Siswanto, HB., 2007. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward dan Gilbert, Daniel L., 2003. *Manajemen*. Jilid Satu, Alih Bahasa: Alexander Sindoro, Jakarta: Penerbit PT. Indeks, Gramedia Group.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama, Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenam, Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Metode dan Instrumen Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Cetakan Pertama, Yogyakarta: Caps.
- Sunyoto, Danang, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Jakarta: Caps.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.



Suwito, Edy. 2012. Pengaruh *Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Dengan Variabel Moderasi Locus of Control* (Study Kasus BNI 1946 dan Bank Swasta di Bojonegoro). *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 1 Nomor 3 Desember 2012.

Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama, Edisi Pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.