

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. Area Tegal)**

**Budi Widadi<sup>1</sup>**  
**Fania Mutiara Savitri<sup>2</sup>**

*budiwidadi@bankmandiri.co.id<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Fakultas Manajemen, Universitas Harapan Bangsa, Purwokerto, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Walisongo  
Semarang, Indonesia

Diterima: Mei 2019, Disetujui: Juni 2019, Dipublikasikan: Juli 2019

### **ABSTRACT**

*This study is aimed at : (1) analyzing the effect of leadership on job satisfaction of employees of PT Bank XYZ (Persero) Tbk in Tegal Area, (2) analyzing the influence of motivation on employee job satisfaction of PT Bank XYZ (Persero) TbkTegal Area, (3) analyzing the influence of leadership and motivation on employees satisfaction of PT Bank XYZ (Persero) Tbk in Tegal Area.*

*This research is a quantitative research applying analytical survey approach. The number of samples was 66 samples. The sampling method was saturated sample / census. The Collecting of data was carried out by using the closed questionnaire with likert scale. Data were analyzed by applying multiple linear regression.*

*The results showed that: (1) leadership significantly and positively effected on employee job satisfaction, (2) work motivation have insignificant effect on employee job satisfaction, (1) leadership and work motivation simultaneously influenced on employee job satisfaction and leadership was a dominant predictor to improve employee job satisfaction,*

*Keywords: Leadership, Motivation, and Job Satisfaction*

### **ABSTRAK**

Pascasarjana Magister Manajemen STIE Indonesia Banjarmasin, Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal, Ketua: Dwi Wahyu Artiningsih, Anggota : Saifhul Anuar Syahdan.

Penelitian ini bertujuan : (1) untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal, (2) untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal, (3) untuk menganalisis pengaruh

kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan survei analitik. Sampel penelitian berjumlah 66 dengan metode pengambilan sampel teknik jenuh/sensus. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner tertutup berskala *likert*. Analisa data menggunakan Regresi Linier Berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan dan kepemimpinan merupakan prediktor dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja

## **PENDAHULUAN**

Keberadaan sumberdaya manusia dalam sebuah perusahaan sangat berperan dalam membuat keputusan untuk semua fungsi dan juga yang berperan dalam menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu konsep sumberdaya manusia yang paling sering diperhatikan adalah kepuasan kerja. Berbagai macam perlakuan yang diberikan pada karyawan atau pekerja, akan efektif bila karyawan merasa puas pada pekerjaannya. Kepuasan dalam pekerjaan dapat dirasakan apabila karyawan merasakan adanya keselarasan antara apa yang diharapkan dengan apa yang dapat diperoleh, atau antara kebutuhan dan penghargaan.

Menurut Wijono (2007), kepuasan kerja merupakan aspek penting dari pekerjaan. Ketidakpuasan kerja karyawan menyebabkan berbagai masalah terhadap karyawan maupun organisasi tempat karyawan bekerja. Organisasi terpaksa menanggung beban yang cukup tinggi apabila kepuasan karyawan tidak diperhatikan. Oleh karena itu organisasi perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karyawan yang merasa puas akan bekerja lebih efektif dan efisien sehingga kinerja meningkat. Sebaliknya ketidakpuasan akan menimbulkan kerugian bagi organisasi. Sutrisno (2010) menjelaskan bahwa ketidakpuasan dalam kerja dapat menimbulkan perilaku agresif atau sebaliknya karyawan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos,

melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan sampai pada aktivitas pemogokan atau perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi.

Robbins & Judge (2015) mengemukakan tentang dampak buruk karyawan yang tidak puas. Ketidakpuasan mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi baru serta pengunduran diri, berhentinya pekerja secara kolektif merupakan kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya dari karyawan tersebut. Respons lain dari ketidakpuasan karyawan adalah membiarkan kondisi memburuk, termasuk absen dan keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan yang bertambah. Sebuah tinjauan atas 300 studi menyatakan korelasi yang cukup kuat, organisasi dengan lebih banyak pekerja yang puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang pekerjanya tidak puas.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah kepemimpinan Wijono (2007). Faktor kepemimpinan memegang peran penting karena pemimpin yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi termasuk karyawan, untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus memahami setiap perilaku karyawan yang berbeda-beda. Karyawan dipengaruhi sedemikian rupa oleh pemimpin sehingga karyawan dapat memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien (Sutrisno, 2010). Anoraga *dalam* Sutrisno (2010) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi karyawan melalui komunikasi langsung dan tidaklangsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan.

Sebuah tantangan yang cukup berat dihadapi organisasi perusahaan saat ini adalah masalah kepemimpinan, seringkali dijumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para karyawan tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada karyawan. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi sehingga berujung pada ketidakpuasan para bawahan (Anoraga *dalam* Sutrisno, 2010).

Seorang pemimpin yang ingin mencapai tujuannya secara efektif harus mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Misalnya wewenang menunjuk bawahan yang dianggap mampu menjadi kepala bagian dan kemudian diberi wewenang yang dianggap perlu untuk seorang kepala bagian. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula dan pada gilirannya tujuan organisasi akan tercapai.

Salah satu tugas pemimpin adalah menempatkan karyawan yang sesuai dengan pekerjaan yang tepat. Karyawan diberikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Ketidaktepatan pemimpin dalam menempatkan karyawan yang sesuai dengan pekerjaan yang tepat akan berakibat pada kurangnya semangat kerja dan pada akhirnya terjadi ketidakpuasan karyawan (Bangun, 2012).

Berdasarkan hasil wawancara pada bulan Januari 2015 di Bank XYZ Area Tegal, ditemui ketidakpuasan karyawan akibat distribusi (penempatan) tenaga pimpinan yang kurang tepat saat dilakukannya reorganisasi dan intensitas ekspansi bisnis yang laju. Keluhan ketidakpuasan karyawan sebagai berikut: semakin tidak jelasnya jenjang karir di tahun 2015, beberapa pegawai yang naik jabatan pada posisi strategis tanpa dilakukan seleksi yang cukup sehingga pegawai yang kompeten tidak memiliki jabatan strategis, terdapat pegawai yang kurang ahli pada bidangnya menduduki jabatan strategis, jabatan strategis diberikan oleh top manajemen didominasi oleh pegawai yang berasal dari divisi/grup tertentu dan tidak merata, sehingga pada divisi tertentu banyak pegawainya yang mendapatkan jabatan strategis sementara kaderisasi di divisi/grup lain kurang berjalan. Bangun (2012) menyebutkan akibat dari kesalahan seleksi dalam menempatkan karyawan pada posisi yang kurang tepat, akan berdampak pada rendahnya prestasi kerja, tingginya tingkat *turnover* dan absensi karyawan.

Keterkaitan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan pernah dibuktikan oleh Setyawan (2005), kepuasan pegawai dikaitkan dengan sejauh mana pimpinan senior menunjukkan etika dan integritasnya sebagai pemimpin, pimpinan menengah bergantung pada metode inspirasional dari pemotivasian

serta kerjasama dengan pegawai lainnya. Secara empiric penelitian Setyawan (2005) menyimpulkan bahwa kualitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian Melani & Suhaji (2012) menemukan bukti bahwa terdapat pengaruh antara factor social terhadap kepuasan kerja. Factor social dalam penelitian Melani diukur dengan menggunakan indicator rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh As'ad (2012) bahwa factor social yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi social baik antara sesama karyawan, karyawan dengan atasan, maupun antar karyawan yang berbeda jenis pekerjaan, dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan adalah motivasi dalam diri karyawan. Menurut As'ad (2012) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi dalam diri setiap karyawan tidak sama, hal ini dapat dilihat pada tujuan yang ingin dicapai dimana karyawan dapat dikatakan memiliki motivasi jika menunjukkan adanya kebutuhan psikologi yang besar untuk bergaul, kebutuhan yang besar untuk bersaing dan menerima tantangan sehingga karyawan akan merasa terlibat langsung dengan pekerjaan artinya karyawan akan memiliki motivasi tinggi apabila memiliki tanggungjawab yang besar dalam pekerjaan.

Dorongan dan usaha yang dilakukan karyawan untuk mencapai sukses atau kemauan untuk melakukan sesuatu sebaik kemampuan yang ada diri karyawan. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk mengefektifkan kapasitas diri karyawan. Dorongan untuk mengfungsikan kapasitas diri dalam sebuah kerja, akan berhadapan dengan situasi kerja itu sendiri, dan akan membawa penilaian karyawan pada pekerjaannya. Penilaian karyawan pada pekerjaannya inilah yang kemudian akan mengembangkan adanya kepuasan kerja (Sutrisno, 2010). Motivasi karyawan untuk bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, karena karyawan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Apabila perusahaan mampu mewujudkan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi

jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri maka karyawan akan merasa puas.

Kebutuhan dan pendorong adalah keinginan memenuhi kepuasan yang diperoleh karyawan dari hasil pekerjaan. Jika factor pendorong seperti kejelasan karir baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri karyawan semakin terpenuhi maka semangat bekerja karyawan pun akan semakin baik. Karyawan yang semangat dalam bekerja menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi (Sutrisno, 2010).

Hasil penelitian Setyawan (2005) menemukan bukti bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh Pegawai Pemkab. Temanggung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Jadi pemberian motivasi kerja yang tinggi dapat menumbuhkan kepuasan kerja pegawai dan dapat termotivasi dalam rangka bertanggungjawab terhadap bidang kerjanya. Sebaliknya bila motivasi kerja rendah maka akan berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja dan akan berdampak lebih lanjut terhadap menurunnya komitmen organisasi. Dari hasil penelitian Setyawan (2005) didapatkan bahwa efisiensi mempunyai pengaruh paling besar dibanding dimensi lainnya. Jadi Pemerintah Kabupaten Temanggung dalam mengelola pegawai perlu sekali memperhatikan efisiensi kerja dari para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pelayan masyarakat, sehingga diharapkan dapat diciptakan system pengelolaan sumberdaya pegawai secara lebih efektif dan efisien dengan demikian motivasi kerja yang lebih tinggi dapat tercapai.

Penelitian ini mencoba menganalisis ulang pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Obyek penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal. Penelitian ini dilakukan dengan dilatarbelakangi munculnya ketidakpuasan karyawan saat dilakukannya reorganisasi. Banyak faktor yang memicu ketidakpuasan karyawan dalam menjalani pekerjaan, diantaranya yang berhubungan dengan kualitas kepemimpinan yang belum sesuai dengan harapan. Selain itu gejala yang muncul bersumber dari kepemimpinan yang tidak memperhatikan secara

sungguh-sungguh karier karyawan di lingkungannya, penghargaan dari institusinya sebagai hasil kerjanya dan karyawan kurang dapat menikmati pekerjaan sesuai dengan kualifikasi (*the right man on the right place*). Inilah fenomena fakta yang menunjukkan urgensi dari penelitian ini dilakukan.

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya dapat diketahui betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif dan motivasi tinggi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal. Oleh karena itu akan dilakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal.

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal.
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Rivai, 2014). Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kinerja karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kinerja karyawan meningkat. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dipekerjaannya, maka kinerja karyawan rendah. Karyawan yang berbahagia lebih mungkin menjadi pekerja yang produktif (Robbins & Judge, 2015).

Dibawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2011), yaitu sebagai berikut :

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan oleh pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori keseimbangan ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ketidakseimbangan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Person*)

Pada teori ini, mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai puas. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih rendah daripada apa yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Multilment Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya, makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

6. Teori Pengharapan (*Exceptanxy Theory*)

Menurut teori pengharapan, motivasi merupakan suatu produk, bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang

menyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan diatas berhubungan dengan rumus dibawah ini, yaitu :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

Keterangan :

- Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu
- Harapan merupakan keinginan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu
- Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu

Valensi lebih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk sesuatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka berarti valensi pegawai tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman.

Selanjutnya Keith Davis dikutip oleh Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

### **Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, factor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bias memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Menurut Sutrisno (2010), kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan

memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat interpersonal, informasional dan dalam kancah pengambilan keputusan (Sutrisno, 2010).

#### 1. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Dewasa ini salah tuntutan yang harus dipenuhi seorang pimpinan ialah keterampilan insani. Keterampilan insani mutlak diperlukan karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pimpinan berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah stakeholder, di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri. Pertama, selaku symbol keberadaan organisasi. Peranan interpersonal dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan dan mitrakerja. Kedua, selaku pemimpin yang bertanggungjawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataannya berurusan dengan para bawahan. Ketiga, peran selaku penghubung dimana seorang pimpinan harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada siapa saja yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

#### 2. Peranan yang Bersifat Informasional

Peranan pimpinan yang bersifat informasional mengambil tiga hal bentuk, yaitu ; Pertama, seorang pimpinan adalah pemantau arus informasi yang terjadi di dalam dan di luar organisasi. Seorang manajer selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan dari luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditujukan kepadanya, tetapi kepada orang lain

dalam organisasi. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi, yang dihadapi oleh pimpinan dewasa ini ialah melimpahkan informasi yang diterimanya.

Kedua, peran sebagai pembagi informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seseorang mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya, akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan. Ketiga, peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya. Peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara, seperti rapat umum tahunan pemegang saham, atau lebih terbatas dalam bentuk rapat dengan para anggota dewan komisaris perusahaan, negosiasi dengan instansi pemerintah, pemasok dan pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaans sejenis. Peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinnya.

### 3. Peranan Pengambilan Keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut : Pertama, sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. Kedua, peredam gangguan. Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggungjawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi. Ketiga, pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenang pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada

kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat, kewenangan itulah yang membuat para bawahannya tergantung padanya.

## **Motivasi**

Motivasi berasal dari kata *motivation*, yang artinya dorongan daya batin, sedang *kanto motivate* artinya mendorong untuk berperilaku atau berusaha. Motivasi dalam manajemen, lebih menitikberatkan pada bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting karyawan memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai hasil kerja yang baik.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar bawahan mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2011). Motif sering kali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut merupakan suatu *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Pendapat tersebut didukung oleh Jones dalam Hasibuan (2011), bahwa motivasi mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku kearah suatu tujuan.

Rivai (2014), mengatakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut :

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Menurut Abraham Maslow (dalam Rivai, 2014), pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhannya itu kebutuhan fisik terdiri dari kebutuhan akan perumahan, makanan, minuman, dan kesehatan. Kebutuhan rasa aman dalam dunia kerja, pegawai menginginkan adanya jaminan social tenaga kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan kepastian dalam status kepegawaian. Kebutuhan social berkaitan dengan diri pegawai yang menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain. Kebutuhan pengakuan merupakan kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain. Sedangkan kebutuhan untuk aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi.

2. Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*)

*Mc Clelland theory of needs* memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

- a. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan, juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- b. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing
- c. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.

### 3. Teori X dan Y Mc. Gregor

Teori X dan Y, Douglas Mc Gregor yang dikutip oleh Hasibuan (2014) mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negative dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y.

- Teori X (negatif) merumuskan asumsi-asumsi sebagaiberikut :
  - a. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja.
  - b. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindari tanggungjawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain.
  - c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
  - d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.
- Sedangkan Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsisebagaiberikut :
  - a. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja, sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal tidak bekerja.
  - b. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggungjawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal.
  - c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan karyawan mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

### 4. *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang dikutip Mangkunegara (2011), yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Existenceneeds*, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- b. *Relatedness needs*, kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

## **Hubungan antar Variabel Penelitian**

### **Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja**

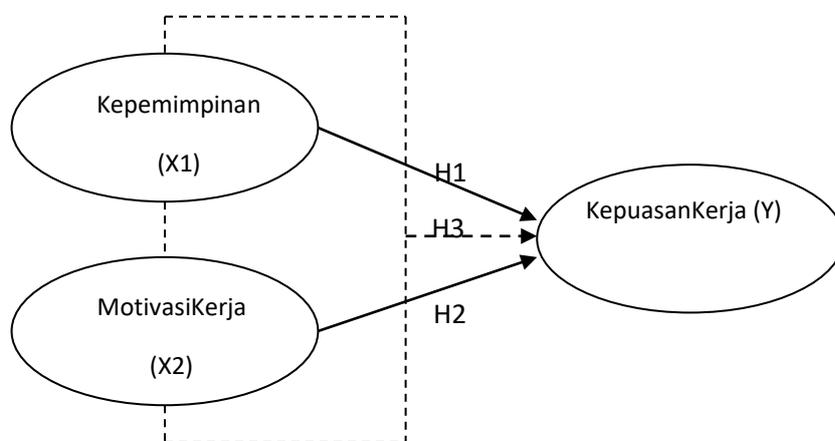
Penelitian Baihaqi (2010), menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan menjadi factor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan, kinerja dan *turn over* karyawan. Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggungjawab serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan Titis Melani & Suhaji (2012) juga membuktikan bahwa pemimpin yang adil dan bijaksana dengan pengarahan dan perintah yang wajar pada bawahan, dapat meningkatkan kepuasan karyawan di Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi “Yayasan Pharmasi” Semarang.

### **Motivasi dengan Kepuasan Kerja**

Motivasi seseorang memegang peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Rivai (2014), motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras dan akan lebih mudah meraih tujuan sehingga akan lebih cepat mencapai kepuasan. Dorongan yang ada dalam diri karyawan makin meningkat maka membuat karyawan tersebut makin senang untuk bekerja. Jika factor dorongan makin terpenuhi seperti penghasilan karyawan memadai, jika tangga

karir yang mungkin dicapai secara professional telah dicapai dan jika faktor-faktor psikologis lainnya dipandang wajar, kemungkinan besar seorang karyawan yang sudah lama mengabdikan pada perusahaan maka besar tingkat kepuasan kerjanya (Siagian, 2012).

Hasil penelitian Yulinda & Harlyanti (2009) mendapatkan bahwa faktor motivator secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable kepuasan kerja. Hal ini berarti faktor motivator yang terdiri dari keberhasilan pelaksanaan, penghargaan, tanggungjawab, pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk berkembang, dan kesempatan untuk maju yang ada dalam pekerjaan sudah cukup baik karena mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan pencapaian target para pegawai.



Kerangka Penelitian Empirik

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan survey analitik (Efendi & Tukiran, 2012). Survei dibatasi pada penelitian dengan data yang dikumpulkan dari responden melalui kuesioner. Responden sebagai sampel untuk mewakili seluruh populasi. Populasi adalah kumpulan individu atau obyek yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah

ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat diartikan sebagai kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ (Persero) Tbk. Area Tegal dan pada saat penelitian ditemukan karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk. Area Tegal berjumlah 66 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relative sama dan dianggap dapat mewakili populasi (Sugiyono, 2008). Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *total sampling*, karena populasi kurang dari 100 (Arikunto, 2006). Berdasarkan teori tersebut maka sampel pada penelitian ini berjumlah 66 orang.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden yang dalam hal ini adalah karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ (Persero) Tbk. Di Area Tegal. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dari responden (Riduwan, 2003). Keseluruhan butir pernyataan tersebut diukur dengan menggunakan *Skala Likert*. *Skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008). Uji regresi linier dilakukan untuk melihat sampai seberapa besar pengaruh variable bebas dalam hal ini kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap variable terikat yang dalam hal ini adalah kepuasan kerja. Alat yang digunakan untuk menguji analisis regresi linear berganda adalah SPSS for Windowa 20.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Instrumen**

Berdasarkan pengujian diperoleh bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,306$  (nilai  $r_{table}$  untuk  $n = 66$ ). Sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab item-item pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner (Ghozali, 2007). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 15 dengan uji *Alpha Cronbach*. Jika nilai  $\alpha$  dari variabel yang diteliti diatas 0,6 maka dikatakan bahwa nilai reliabilitasnya memenuhi syarat (Ghozali, 2007). Diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) dari ketiga variabel yang diteliti berada diatas 0,6. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi tingkat reliabilitas sesuai dengan yang dipersyaratkan, untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variable tersebut layak digunakan sebagai alat ukur penelitian.

### **Uji Asumsi Klasik**

Dari hasil perhitungan, didapatkan nilai *Tolerance* masing-masing sebesar 0,855 lebih dari 0,1 dan nilai VIF masing-masing sebesar 1,170 kurang dari 10, jadi dapat disimpulkan pada model regresi tidak mengandung multikolinearitas.

Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *One Sample Kolmogorov–Smirnov Test* dengan dilengkapi pengamatan melalui grafik scatterplot. Dalam uji *One Sample Kolmogorov–Smirnov*, diketahui distribusi data normal apabila residual mempunyai Asymp. Sig (2-tailed) di atas tingkat signifikan sebesar 0,05 (probabilitas  $< 0,05$ ) dan sebaliknya apabila residual mempunyai Asymp. Sig (2-tailed) di bawah tingkat signifikan sebesar 0,05 (probabilitas  $< 0,05$ ) maka distribusi data dalam analisis regresi tidak normal.

Hasil uji Kolmogorov smirnov didapatkan nilai Asymp. Sig sebesar 0,227 lebih besar dari 0,05 hal ini memperkuat hasil grafik di atas bahwa data berdistribusi normal.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2013). Model terbebas dari masalah heteroskedastisitas apabila pengaruh variable bebas terhadap nilai *absoluteresidualnya* tidak signifikan.

Berdasarkan hasil uji *glejser* didapatkan bahwa tidak ada variable bebas yang berpengaruh secara signifikan terhadap nilai *absolute residualnya* (*absres1*), diperoleh nilai p masing-masing sebesar 0,067 dan 0,745, sehingga dapat dikatakan terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi

Analisis regresi dilakukan untuk mengetahui persamaan regresi, koefisien determinasi, Uji F dan uji t, selengkapnya sebagai berikut:

#### 1. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk seberapa besar kemampuan kepemimpinan dan motivasi kerja dalam memprediksi kepuasan kerja karyawan di PT Bank XYZ (Persero) Tbk Area Tegal. Semakin tinggi  $R^2$  maka semakin baik prediksi kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

*R Square* sebesar 0,528 atau sebesar 52,8%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa 52,8% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) dan sisanya sebesar 47,2% (100%-52,8%) dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian.

## 2. Uji Model (Uji F)

Nilai F hitung sebesar 35,233 ( $\alpha = 0,000$ ) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Bank XYZ (Persero) Tbk Area Tegal.

## 3. Uji t

Uji t bertujuan untuk melihat pengaruh parsial (individu) variabel bebas kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap variabel terikat kepuasan kerja(Y).

Hasil uji t diperoleh model persamaannya sebagai berikut:

$$Y = 3,440 + 0,492X1 + 0,129X2 + e$$

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ( $p=0,000$ ). Semakin baik kualitas kepemimpinan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, sebaliknya semakin buruk kualitas kepemimpinan maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Sutrisno (2010), bahwa karyawan yang merasa pimpinan dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat menampung aspirasi, dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan perasaan senang pada karyawan terhadap kepemimpinan tersebut. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan semakin baik maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya kualitas kepemimpinan semakin buruk maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan.

Pinder *dalam* Baihaqi (2010) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan karyawan serta tidak mau membantu

apabila diperlukan karyawan. Blakely *dalam* Baihaqi (2010) membuktikan bahwa karyawan yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian diri karyawan sendiri akan lebih puas. Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi karyawan. Gaji yang diterima oleh setiap karyawan mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan maupun senioritas. Selain itu, sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam *reward* maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan karyawan. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang karir dan promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik di masa depan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Baihaqi (2010), bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan, kinerja dan *turn over* karyawan. Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya (Sutrisno, 2010).

## 2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bank XYZ (Persero) Tbk Area Tegal ( $p=0,302$ ). Motivasi mempunyai kecenderungan berpengaruh lemah terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bank XYZ (Persero) Tbk Area Tegal. Menurut Rivai (2014), bahwa motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Pada penelitian ini ditemukan motivasi kerja karyawan secara umum berada pada kategori tinggi, didukung dengan dua pernyataan, pertama dorongan kuat untuk bekerja ikhlas dalam menerima tugas dan

tanggungjawab serta dorongan kuat untuk melakukan persaingan yang sehat dalam bekerja. Namun dalam penelitian ini motivasi belum terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Yulinda & Harlyanti (2009) mendapatkan bahwa motivator secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable kepuasan kerja. Hal ini berarti faktor motivator yang terdiri dari keberhasilan pelaksanaan, penghargaan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk berkembang, dan kesempatan untuk maju yang ada dalam pekerjaan sudah cukup baik karena mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan pencapaian target para pegawai.

Dalam penelitian ini belum bias dibuktikan bahwa motivasi karyawan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan yang bekerja di PT Bank XYZ (Persero) Tbk Area Tegal, namun ada kecenderungan berpengaruh positif walaupun kecil. Dan motivasi harus bersama-sama dengan kepemimpinan sehingga dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Bank XYZ (Persero) Tbk Area Tegal. Jadi motivasi karyawan dapat meningkatkan kepuasan karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk Area Tegal harus didukung dengan kepemimpinan yang tepat.

### 3. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji simultan didapatkan nilai F hitung sebesar 35,233 ( $\alpha = 0,000$ ) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh bersama-sama terhadap kepuasan kerja di PT Bank XYZ (Persero) Tbk Area Tegal. Hal ini memberi arti bahwa kepuasan kerja di PT Bank XYZ (Persero) Tbk Area Tegal ditentukan secara bersama-sama kualitas kepemimpinan dan motivasi kerja.

Nilai R square sebesar 0,528 atau sebesar 52,8%, dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) sebesar 52,8% dan sisanya sebesar 47,2% (100%-52,8%) dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian, seperti

pendidikan, kepribadian, usia, status perkawinan, dan budaya kerja. Pada penelitian ini ditemukan bahwa faktor yang paling dominan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT Bank XYZ (Persero) Tbk Area Tegal adalah kepemimpinan. Jadi kepuasan kerja karyawan di PT Bank XYZ (Persero) Tbk Area Tegal meningkat lebih dikarenakan oleh kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan sangat menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana yang disebutkan oleh Blum *dalam* Sutrisno (2010) bahwa factor utama dalam pekerjaan yang menentukan kepuasan antara lain upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju, serta perasaan diperlakukan dilbaik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan pada PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal; Motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal dan Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal.

Karyawan adalah sumber daya manusia yang memiliki potensi yang dapat terus dikembangkan dalam kaitan visi dan tujuan organisasi. Untuk mengatasi masalah yang muncul, dan juga berdasarkan hasil penelitian beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan pemimpin agar memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan peningkatan kualitas dengan mengadakan pelatihan karyawan secara rutin, memberi modul-modul dan materi yang harus dikuasai. Hasil penelitian ditemukan bahwa motivasi karyawan kurang baik sebab masih ada karyawan yang kurang bangga bekerja dengan posisi saat ini. Oleh karena itu, agar motivasi lebih meningkat maka pimpinan perusahaan harus menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian karyawan dengan cara seleksi

yang tepat baik saat penerimaan pegawai baru, kenaikan pangkat (promosi) menempati jabatan baru dan rotasi karyawan secara berkala. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal. Oleh karena itu disamping menerapkan kepemimpinan yang tepat secara bersama-sama meningkatkan motivasi dengan cara seorang pemimpin mencocokkan arah perusahaan terhadap perubahan keadaan yang kompetitif. Pemimpin harus mampu berperan secara efektif dan peningkatan motivasi kepada karyawan. Pemimpin harus peka terhadap kepuasan kerja seluruh karyawannya dengan memberikan perhatian khusus kepada karyawan yang mampu berbuat lebih bagi PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal.

Implikasi dari temuan ini menganjurkan pada pihak manajemen PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal untuk memberikan perhatian dan perbaikan pada kepemimpinan dan motivasi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan dalam upaya peningkatan kepuasan dalam melakukan system penggajian, PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal hendaknya mempertimbangkan standar penggajian yang kompetitif di pasar tenaga kerja perbankan, sehingga karyawan merasa setara dengan sesama profesi sehingga akan mencapai kepuasan kerja. PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal menerapkan sistem penilaian kinerja pegawai yang transparan dan objektif berdasarkan falsafah bahwa keberhasilan Bank ditentukan oleh pencapaian kinerja dan kerjasama seluruh jajaran karyawan, promosi yang dilakukan perusahaan hendaknya bersifat adil bukan berdasarkan *like* and *dislike*, karena promosi memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang, tanggungjawab yang lebih dan status. Individu yang merasa bahwa keputusan promosi yang telah ada berlaku dengan baik (transparan) akan berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya. PT Bank XYZ (Persero) Tbk di Area Tegal hendaknya terus memberikan kesempatan kepada seluruh karyawannya untuk mengembangkan kompetensi utamanya melalui pendidikan lanjutan, dengan begitu karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan profesionalismenya, karyawan merasa dibekali kompetensi yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan informasi di dunia

perbankan sehingga akan menambah rasa percaya diri dalam melaksanakan tugas yang berdampak pada kepuasan kerja.

## REFERENSI

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT RinekaCipta.
- As'ad, M. 2012. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia :Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta : Liberty.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Baihaqi, M.F. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Skripsi. Semarang Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Efendi, T. & Tukiran, 2012. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Ghozali, I. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M.S.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : PT BumiAksara.
- Mangkunegara, A.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesepuluh. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Melani, T. & Suhaji. 2012. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi "Yayasan Pharmasi" Semarang) *Jurnal*. Semarang : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi WidyaManggala.
- Riduwan, 2003. *Dasar-dasar Statistika*. Edisi Revisi. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teorike Praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbin, S.P. & Judge, T.A., 2015, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Setyawan, D. 2005. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Relevansinya terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada Pemkab. Temanggung). *Tesis*. Semarang : Program Studi Magister Manajemen Progam Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Siagian, P.S., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : BumiAksara.

- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Prenada Media Group.
- Wijono, S. 2007. *Kepuasan dan Stres Kerja*. Salatiga :Widya Sari Press.
- Yulinda & Harlyanti, S.W. 2009. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai pada Pegawai Dinas Luar Asuransi Jiwa Bersama Bumi putera Cabang Setiabudi Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 2, Nomor 1.

Halaman ini sengaja dikosongkan