PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi pada Karyawan PT. Madubaru Yogyakarta)

Niken Galih Ayu Prihatiningtyas
Email: nikengali25@gmail.com

Ridwan Baraba, S.E., M.M.
Dedi Runanto, S.E., M.Si.

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PURWOREJO

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan karyawan tetap PT. Madubaru Yogyakarta, yaitu 373 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Cluster Sampling* (*Area Sampling*) yang kemudian dihitung dengan Slovin sebanyak 193 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan alternatif pilihan jawaban menggunakan *skala Likert* yang terdiri dari lima pilihan jawaban. Kuesioner telah diuji cobakan dan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Pengujian dilakukan dengan *causal step* yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny dengan program SPSS 24.0. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja secara parsial.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja.

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen penting yang terdapat didalam suatu perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia sebuah perusahaan tidak akan pernah berjalan dan tidak dapat mencapai tujuan. Ketika perusahaan hendak meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan tidak boleh mengabaikan kepuasan kerja karyawan yang ada. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik kinerja yang disuguhkan karyawan di tempat kerja. Makin tinggi penilaian terhadap pekerjaan yang dirasa sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi pula tingkat kepuasan terhadap pekerjaan tersebut. Namun apabila karyawan tidak merasa puas dengan apa yang mereka kerjakan, maka karyawan akan merasa terbebani atas pekerjaan yang ditugaskan padanya dan akibatnya pekerjaan akan terbengkalai atau mengalami kendala.

Menurut Hasibuan (2007:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dalam kepemimpinannya, serta sikap pekerjaan yang monoton atau tidak (Hasibuan, 2007:203). Afandi (2016:62) menyebutkan bahwa ada beberapa variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja diantaranya motivasi, pelibatan kerja, *organizational citizenship behavior*, *organizational commitment*, ketidakhadiran (*absenteisme*), perputaran (*turnover*), perasaan stres, dan prestasi kerja/kinerja.

Gaya kepemimpinan menurut Kartono (2008:34) sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan yang lain. Seorang pemimpin dengan menunjukkan gaya kepemimpinannya yang baik terhadap bawahannya, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Perilaku karyawan akan berubah sesuai dengan perubahan yang ditetapkan oleh para pemimpin (Riyanti, 2012:5).

Melalui gaya kepemimpinan diharapkan motivasi kerja dapat meningkat. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi di dalam diri karyawan (Kartono, 2011:93). Motivasi kerja menurut Robbins dan Thimoty (2012:203) "*motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*". Motivasi adalah proses kesediaan individu untuk memperhitungkan intensitas, arahan dan kegigihan usaha untuk mencapai tujuan.

Kepuasan kerja karyawan tidak dapat dipisahkan dengan motivasi kerja yang seringkali merupakan harapan kerja karyawan. Motivasi kerja karyawan menyumbang timbulnya kepuasan kerja yang tinggi. Menurut Hasibuan (1996:95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Supaya dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan selain meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya, sangat penting bagi pemimpin perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Gaya pemimpin yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan serta untuk mencapai kepuasan kerja karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:173) "*managers can potentially enhance employee's motivation through various attempts to increase job satisfaction*". Pemimpin dapat berpotensi meningkatkan motivasi karyawan melalui berbagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja.

PT. Madubaru Yogyakarta adalah salah satu pabrik gula dan pabrik alkohol/spiritus yang beralamat di Desa Padokan, Tirtonirmolo, Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta yang mengemban tugas untuk mensukseskan program pengadaan pangan Nasional, khususnya gula pasir. Sebagai perusahaan yang padat karya PT. Madubaru Yogyakarta banyak menampung tenaga kerja dari Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam pengoperasiannya tentu perusahaan perlu memperhatikan kinerja karyawannya mengingat kinerja karyawan sangat berhubungan erat dengan kualitas perusahaan termasuk kualitas produk yang dihasilkan. Oleh karena itu demi meningkatkan kinerja karyawan PT. Madubaru Yogyakarta perlu memperhatikan tingkat kepuasan karyawannya.

Berdasarkan wawancara pada bagian SDM PT. Madubaru Yogyakarta fenomena yang ada pada PT. Madubaru Yogyakarta adalah kepuasan kerja karyawan dirasa masih rendah karena kurangnya penghargaan (*reward)* yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi, seperti sulitnya mendapat promosi dan kenaikan pangkat. Selain itu juga dikarenakan sikap pemimpinnya yang belum maksimal dalam melakukan pengarahan dan pengawasan. Pemimpin jarang melakukan interaksi langsung dengan bawahan. Sehingga pemimpin kurang dalam memberikan motivasi kerja pada karyawan. Motivasi yang dijalankan saat ini hanya sekedar kunjungan sesekali dari pimpinan pada setiap devisi. Motivasi yang kurang dari pemimpin ini menyebabkan motivasi dalam diri karyawan PT. Madubaru Yogyakarta menjadi tidak tercipta.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja?
3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
4. Apakah Motivasi Kerja memediasi hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja?

C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

1. Kajian Teori

a. Kepuasan kerja

Menurut Mangkunegara (2001) kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Luthans (2006:243) mengartikan kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2008:78). Sedangkan menurut Handoko (2007:197) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Ricky (2004) mengartikan kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu bahagia atau puas pada pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2007:202). Vecchio dalam Wibowo (2011:501) Kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Cara pandang karyawan apakah pekerjaan itu menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Hasibuan (2007:203) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor diantaranya :

1) Balas jasa yang adil dan layak.

2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3) Berat ringannya pekerjaan.
4) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya dan
7) Sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.

Afandi (2016:62) menyebutkan bahwa ada beberapa variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja diantaranya:

1) Motivasi.
2) Pelibatan kerja, hal ini menunjukkan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya.
3) Organizational citizenship behavior, merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.
4) Organizational commitment.
5) Ketidakhadiran (absenteisme).
6) Perputaran (turnover).
7) Perasaan stres.
8) Prestasi kerja/kinerja.

b. Gaya Kepemimpinan

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahan) sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya. Thoha (2013:49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Kartono (2008:34) mengartikan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan yang lain. Menurut Hasibuan (2007:170) gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Utaminingsih (2014:100) menyebutkan ada tiga faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan:

1) Sifat tugas bawahan.
2) Sistem wewenang formal organisasi.
3) Kelompok kerja bawahan.

Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem adalah sebagai berikut gaya kepemimpinan otokratis dan gaya kepemimpinan demokratis.

Menurut pendapat Hasibuan (2007:172) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1) Kepemimpinan Otoriter, yaitu jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau kalau pemimpin itu menganut sistem sentralisasi wewenang.
2) Kepemimpinan Partisipatif, yaitu apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan..
3) Kepemimpinan Delegatif, apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

c. Motivasi Kerja

Menurut Herzberg dalam Prabu (2005:95) istilah motivasi berasal dari bahasa latin yakni "*movere*" yang berarti menggerakan. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 1996:95). Motivasi menurut Sutrisno (2015:109) adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Menurut Robbins dan Thimoty (2012:203) "*Motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction and persistence of effort towrd attaining a god"*. Motivasi adalah proses kesediaan individu untuk

memperhitungkan intensitas, arahan dan kegigihan usaha untuk mencapai tujuan. Stanford dalam Mangkunegara (2000:93) mengartikan motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Motivasi merupakan kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan yang memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan (Martoyo, 2008:183).

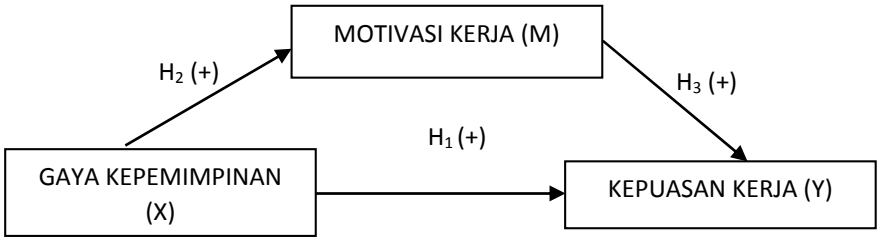
Sutrisno (2015:116) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1) Faktor Intern, yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang antara lain : Keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaa, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa.
2) Faktor Ekstern, yang memiliki peran dalam memberikan motivasi kerja seseorang antara lain: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, dan peraturan yang fleksibel.

Menurut Hasibuan (1996:99) motivasi kerja memiliki dua jenis motivasi, yaitu :

a) Motivasi Positif, motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik.
b) Motivasi Negatif, motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (berprestasi rendah).

2. Kerangka Pikir



Gambar. 1
Kerangka Pikir

Keterangan :

⟶ = Pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dan variabel mediasi (M).

H_4

Gambar 2.
Kerangka Pikir Mediasi

Keterangan :

⟶ = Pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (M).

D. HIPOTESIS

Dari kerangka pikir dan teori diatas dapat diduga:

1. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

   Menurut Yukl (1989) hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori *path goal*, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan pegawai tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karateristik pegawai.

   Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Palangiten (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, begitu pula penelitian yang dilakukan Ruvendi (2005) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

   H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

   Kartono (2011:93) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin

dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi dalam diri karyawan

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nugraha (2016) dan Afrizal (2015) yang menunjukkan adanya pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.

H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

3. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja

   Hasibuan (1996:95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

   Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mardiono dan Supriyatin (2014) menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prabu (2005) memiliki hasil yang sama motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

   H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.

   Kreitner dan Kinicki (2008:173) "*managers can potentially enhance employee's motivation through various attempts to increase job satisfaction*". Pemimpin dapat berpotensi meningkatkan motivasi karyawan melalui berbagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja.

   Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arifah dan Romadhon (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi. Hasil tersebut sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Cavilano, Herawati dan Dermayati (2016) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan dengan melalui motivasi.

   H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening.*

E. METODE PENELITIAN

1. Devinisi Operasional

a. Kepuasan Kerja (Y)

Luthans (2006:243) mengartikan kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243) adalah sebagai berikut:

1) Pekerjaan itu sendiri
2) Gaji
3) Kesempatan promosi
4) Pengawasan
5) Rekan sekerja

b. Gaya Kepemimpinan (X)

Kartono (2008:34) mengartikan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan yang lain.

Indikator Gaya kepemimpinan menurut Kartono (2008:34) sebagai berikut :

1) Kemampuan mengambil keputusan
2) Kemampuan memotivasi
3) Kemampuan komunikasi
4) Kemampuan mengendalikan bawahan
5) Tanggung jawab
6) Kemampuan mengendalikan emosional

c. Motivasi Kerja (M)

Menurut Hasibuan (1996:95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Abraham H. Maslow dalam Hasibuan (1996:103) menyebutkan indikator-indikator motivasi adalah :

1) Kebutuhan fisioligis (*physiological needs*)
2) Kebutuhan rasa aman (safety and security)
3) Kebutuhan hubungan sosial (affiliation or acceptance needs)

4) Kebutuhan pengakuan (esteem or status needs)
5) Kebutuhan aktualisasi (self actualization)

2. Uji instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas yaitu suatu ukuran yang menunjukkan valid (sah) atau tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011:52). Untuk mengukur validitas kuesioner yang diberikan kepada responden, dilakukan dengan cara membandingkan nilai *Cronbach Alpha* pada kolom *Corelated Item-Total*, yaitu dengan membandingkan *Corelated Item-Total* dengan hasil perhitungan r table (df = n-2, dengan n adalah nilai jumlah sampel). Jika r hitung lebih besar dari pada r table dan bernilai positif maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2011:53).

Berdasarkan hasil uji validitas instrument menggunakan korelasi butir total (*Corrected Item-Total Correlation*) menunjukkan bahwa semua indikator dari gaya kepemimpinan (X), kepuasan kerja (Y) dan motivasi kerja (M) mempunyai koefisien korelasi di atas 0,3061 (lihat dari r tabel, n = 30). Nilai r tabel untuk jumlah data 30 yaitu (df) = n-2, (df) = 30-2 = 28 dan semuanya bernilai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator pernyataan yang diujikan valid.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur konsistensial suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011:47). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Suatu instrumen dikatakan andal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Suatu konstruk variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 (Nunnally dalam Ghozali, 2011:48).

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7 dan *Cronbach's Alpha If Item Deleted* > 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang digunakan dalam pengujian reliabilitas data terhadap variabel gaya kepemimpinan (X), kepuasan kerja (Y), dan motivasi kerja (M) semuanya reliable.

F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Langkah 1 : Variabel independen (X) harus berpengaruh pada variabel dependen (Y).

Langkah 1 digunakan untuk menganalisis hipotesis pertama (H_1), yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis regresi langkah 1 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Hasil Regresi Langkah 1

Variabel	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (*p value*)	Keterangan
X ⟶ Y	0,434	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: data primer diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 1, diketahui bahwa nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan (X) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,434. Sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut: Y = 0,434X. Selain itu, diperoleh nilai *p value* X = 0,000 yang menunjukkan pengaruh signifikansi variabel X terhadap Y dalam persamaan regresi karena lebih kecil dari 0,05 (α = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin PT. Madubaru Yogyakarta maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan. Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa apabila seorang pemimpin memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan, memotivasi, komunikasi, mengendalikan bawahan dan bertanggung jawab maka akan meningkatkan kepuasan karyawan. Selain itu, diterimanya hipotesis pertama pada penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Plangiten (2013) dan Ruvendi (2005) dengan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. **Langkah 2: Variabel independen (X) harus berpengaruh pada variabel mediasi (M)**

Langkah 2 digunakan untuk menganalisis hipotesis kedua (H_2), yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil analisis regresi langkah 2 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Hasil Regresi Langkah 2

Variabel	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (*p value*)	Keterangan
X ⟶ M	0,472	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: data primer diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 2, diketahui bahwa nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan (X) terhadap motivasi kerja (M) sebesar 0,472. Sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut: M = 0,472X. Selain itu, diperoleh nilai *p value* X = 0,000 yang menunjukkan pengaruh signifikansi variabel X terhadap M dalam persamaan regresi karena lebih kecil dari 0,05 (α = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dapat diterima.

Hal ini memiliki arti bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. Madubaru Yogyakarta. Karena gaya kepemimpinan yang kurang baik dapat mengakibatkan motivasi kerja karyawan menjadi tidak tercipta. Selain itu, diterimanya hipotesis kedua pada penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nugraha (2016) dan Afrizal (2015) dengan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

3. **Langkah 3: Variabel independen (X) harus berpengaruh pada variabel dependen (Y), dengan tetap memasukkan variabel mediasi (M) dalam pengujian hubungan variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).**

Langkah 3 digunakan untuk menganalisis hipotesis ketiga (H_3), yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain itu, langkah 3 dilakukan dengan tetap memasukkan motivasi kerja dalam analisis regresi. Hasil analisis regresi langkah ketiga dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3
Hasil Regresi Langkah 3

Variabel	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (*p value*)	Keterangan
M ⟶ Y	0,311	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: data primer diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 3, diketahui bahwa nilai koefisien regresi motivasi kerja (M) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,311. Sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut: Y = 0,311M. Selain itu, diperoleh nilai *p value* M = 0,000 yang menunjukkan pengaruh signifikansi variabel M terhadap Y dalam persamaan regresi karena lebih kecil dari 0,05 (α = 5%). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Hal ini memiliki arti bahwa motivasi yang diberikan pemimpin PT. Madubaru Yogyakarta dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Madubaru Yogyakarta. Dengan diberikannya motivasi berupa kebutuhan fisiologis, rasa aman, hubungan sosial, pengakuan, dan aktualisasidiri kepada karyawan PT. Madubaru Yogyakarta maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, diterimanya hipotesis kedua pada penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Supriyatin (2014) dan Prabu (2005) dengan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. **Langkah 4: Membandingkan pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y), yaitu langkah 1, dengan pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dengan memasukkan variabel mediasi (M) pada model regresi, yaitu langkah 3.**

Langkah 4 digunakan untuk menganalisis hipotesis keempat (H_4), yaitu motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis regresi langkah 4 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Perbandingan Nilai Signifikansi

Persamaan	Koefisien regresi (b)	Signifikansi (*p value*)	Keterangan
X ⟶ Y	0,434	0,000	*Partially mediation*
X + M ⟶ Y	0,370	0,000	

Sumber: data primer diolah (2018)

Berdasarkan hasil perbandingan nilai signifikansi pada Tabel 4, diketahui bahwa nilai signifikansi antara pengaruh gaya kepemimpinan (X) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,000 dan nilai signifikansi setelah diregresikan bersama dengan motivasi kerja (M) sebesar 0,000. Artinya bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan (X) terhadap kepuasan kerja (Y) tetap signifikan sebelum dan sesudah dimediasi oleh motivasi kerja (M), sehingga sifat hubungan dari mediasi tersebut adalah parsial (*partially mediation*). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini yaitu motivasi dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Artinya, meskipun motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tapi peningkatan kepuasan kerja tidak didominasi oleh motivasi kerja, karena gaya kepemimpinan masih menunjukkan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT. Madubaru Yogyakarta disebabkan oleh bagaimana gaya kepemimpinan pemimpina PT. Madubaru Yogyakarta dan motivasi yang didapat. Jadi meskipun motivasi kerja yang didapat karyawan tinggi namun apabila gaya kepemimpinannya kurang baik kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tetap rendah. Diterimannya hipotesis keempat pada penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arifah dan Rohmadhon (2015) dan Cavilano, Herawati, dan

Dermayanti (2016) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

G. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Madubaru Yogyakarta, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Madubaru Yogyakarta .
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. Madubaru Yogyakarta.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Madubaru Yogyakarta.
4. Motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Madubaru Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, Pandi. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Researth*. Yogyakarta: DEEPUBLISH

Afrizal, Andi. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Studi Kasus BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta. Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia Vol.5 No.2.

Arifah, Dista Amalia dan Romadhon, Candra. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Conference in bussiness, acounting and management Vol.2 No.1.

Cavilano, Alvin., Herawati dan Darmawati, Yeasy. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur di Sumatra Barat. Artikel Mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi Vol. 8 No. 1.

Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate. Semarang: BP Universitas Diponegoro.

Handoko, T. Hani. 2007. Manajemen. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, Malayu S P. 1996. Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.

_____. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Kartono, Kartini. 2008. Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah kepemimpinan abnormal itu?. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

_____ . 2011. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada

Kreitner, Robert and Kinicki, Angela. 2008. Organizational Behavior. New York: Library of Congress Cataloging.

Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi (Alih Bahasa V.A Yuwono,dkk) Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI.

Mangkunegara, A A Anwar Prabu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

_____.2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.

Mardiono, Dian dan Supriyatin. 2014. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Jurnal Ilmu Dan Riset Vol.3 No.3.

Martoyo, S. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.

Nugraha, Yayan Alfian. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT General Finance Cabang Serang. Jurnal Ilmiah Revenue, Vol.2 No.2.

Plangiten, Pegi. 2013. Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. POS Indonesia (Persero) Manado. Jurnal EMBA Vol.1 No.4

Prabu, Anwar. 2005. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim. Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol.3 No 6.

Ricky, W Griffin. 2004. Manajemen. Jakarta: Earlanga.

_____.2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Riyanti, Dewi. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan AJB Syariah Bumiputera Cirebon. Skripsi, tidak diterbitkan. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati Cirebon.

Robbins, Stephen P & Timothy A Judge. 2008. Perilaku Organisasi Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

_____. 2012. Organizational Behavior. New York: Library of Congress Cataloging.

Ruvendi, Ramlan. 2005. Imbalan Dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Balai Industri Hasil Pertanian Bogor. Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol.01 No.1.

Siagian, Sondang 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta: Rineka Cipta.

Siswanto, HB. 2006. Pengantar Manajemen. Jakarta: Bumi aksara

Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, Edy. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.

Thoha, Miftah. 2013. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Utaminingsih, Alifiulahtih. 2014. Perilaku Organisasi. Malang: UB Press.

Wibowo. 2011. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers

Yukl, Gary A. 1989. Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. Journal Of Management, Vol 15, No. 2.