

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo)**

**Dyah Ayu Wulandari**  
[ayudyahwd@gmail.com](mailto:ayudyahwd@gmail.com)

**Ridwan Baraba, S.E., M.M.**  
**Dedi Runanto, S.E., M.Si.**  
Universitas Muhammadiyah Purworejo

**ABSTRAK**

Pegawai yang merasa puas pada pekerjaan dan perusahaannya akan bekerja secara maksimal dengan segala kemampuannya dalam mengerjakan tugasnya. Selain itu, kepuasan kerja pegawai terbentuk karena gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap dan tidak tetap bidang kebersihan dan pertamanan sebanyak 150 orang, jumlah sampel yang diambil yaitu 100 responden dengan menggunakan tehnik *purposive sampling*. 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.

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, Motivasi Kerja**

**A. PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dan menentukan didalam organisasi. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya, karena sumber daya manusia merupakan penggerak dari keseluruhan aktivitas atau kegiatan yang dijalankan oleh perusahaan. Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan dan pencapaian yang ingin diraih. Berbagai cara ditempuh perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan cepat dan tepat, salah satunya yaitu dengan meningkatkan kinerja karyawan. Ketika perusahaan hendak meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan tidak

boleh mengabaikan kepuasan kerja karyawan yang ada. Karyawan yang merasa puas pada pekerjaan dan perusahaannya tidak akan ragu-ragu untuk bekerja secara maksimal dengan segala kemampuannya dalam mengerjakan tugasnya.

Menurut Afandi (2016:73) setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja sendiri menurut Fathoni (2006:128) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. 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, sifat pekerjaan monoton atau tidak (Hasibuan, 2007:203). Afandi (2016:77) menyebutkan bahwa ada beberapa variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja diantaranya motivasi, partisipasi kerja, *organization citizenship behavior*, *organizational commitment*, ketidakhadiran (*absentisme*), perputaran (*turnover*), perasaan stres, dan prestasi kerja/kinerja.

Gaya kepemimpinan menjadi fokus yang menarik perhatian peneliti untuk melakukan penelitian karena mengingat pentingnya peran pemimpin bagi perusahaan yang merupakan kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Rivai (2006:64) mengartikan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh pemimpin ketika ingin mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

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 didalam diri karyawan (Kartono, 2011:93). Motivasi sendiri menurut Handoko (2003:251) merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia.

Pencapaian kepuasan memang tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti gaya kepemimpinan dan motivasi. 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.

Objek penelitian ini adalah Dinas Lingkungan Hidup (DINLH) Kabupaten Purworejo mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan Urusan Pemerintahan bidang lingkungan hidup yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang diberikan kepada Kabupaten, yang meliputi penataan lingkungan, pengendalian pencemaran dan konservasi lingkungan serta kebersihan dan pertamanan. Bidang-bidang yang terdapat pada DINLH meliputi Bidang Penataan dan Penataan Lingkungan, Bidang Pengendalian Pencemaran dan Konservasi Lingkungan serta Bidang Kebersihan dan Pertamanan. Bidang Kebersihan dan Pertamanan adalah Bidang yang terdapat permasalahan lebih kompleks tentang sumber daya manusianya. Pegawai Bidang Kebersihan dan Pertamanan pada DINLH Kabupaten Purworejo memiliki kepuasan kerja yang dirasa cukup rendah. Penyebab rendahnya kepuasan kerja diantaranya kurangnya penghargaan (*reward*) kepada pegawai Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup (DINLH) Kabupaten Purworejo yang berprestasi. Selain itu juga dikarenakan sikap Kepala Bidang Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup (DINLH) Kabupaten Purworejo yang kurang maksimal dalam melakukan pengarahan dan pengawasan. Kepala Bidang Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup (DINLH) Kabupaten Purworejo kurang dalam memberikan motivasi kerja pada pegawai Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup (DINLH) Kabupaten Purworejo. Motivasi yang dijalankan saat ini hanya sekedar kunjungan sesekali dari Kepala Bidang Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup (DINLH) Kabupaten Purworejo

Berdasarkan ulasan diatas peneliti mengambil judul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (studi pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo)**”.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

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

## **C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

### **1. Kajian Teori**

#### **a. Kepuasan Kerja**

Handoko (2007:193) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandangi pekerjaan mereka. Hasibuan (2008:202) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

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

- 1) Pekerjaan itu sendiri, keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.
- 2) Gaji, jumlah upah yang diterima dan dianggap upah yang wajar.
- 3) Kesempatan promosi, tersedianya kesempatan untuk maju.
- 4) Pengawasan, kemampuan peneyeelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.
- 5) Rekan sekerja, keadaan dimana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong.

## **b. Gaya Kepemimpinan**

Menurut 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. Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Kartono (2008:34) menyatakan indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

### 1) Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

### 2) Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela masuk untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbaagai sasaran organisasi yang telah ditentukannya.

### 3) Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

### 4) Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuasaan pribadi atau

kekuatan jabatan secara efektif pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan termasuk didalamnya memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memiliki jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan mengendalikan emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita meraih kebahagiaan.

**c. Motivasi**

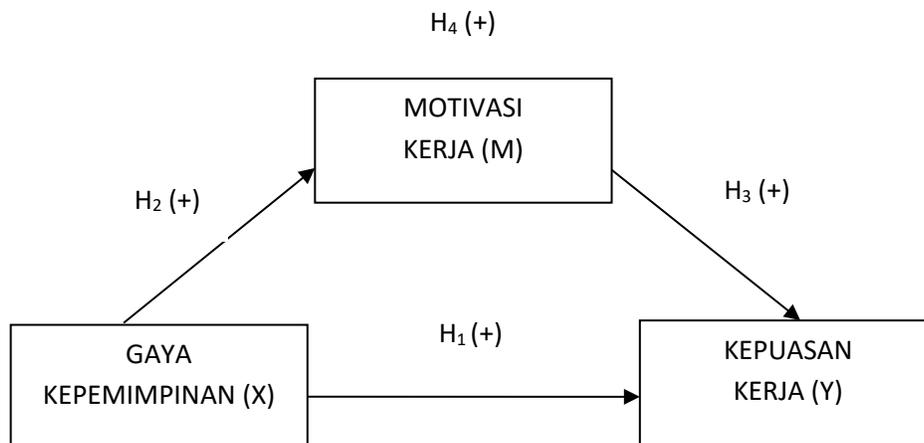
Hasibuan (1996:95) mengatakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2005:61)

Hasibuan (1996:103) menyebutkan indikator-indikator motivasi adalah :

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian dan kebutuhan jasmani lainnya.
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety and security*), yaitu kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

- 3) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation or acceptance needs*), yaitu kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintaiserta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.
- 4) Kebutuhan Pengakuan (*esteem or status needs*), adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi pula prestasinya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi (*self actualization*), kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

## 2. Kerangka Pikir



Gambar. 1  
Kerangka Pikir

Keterangan :

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

## **D. HIPOTESIS**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Rivai (2006:64) mengartikan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh pemimpin ketika ingin mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Maka gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktifitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Hasil penelitian Saputra dan Adnyani (2017) dan Palangiten (2013) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Oleh sebab itu, hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini, yaitu

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

Kartono (2011:93) menyatakan bahwa 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 didalam diri karyawan. Hasil penelitian Syaiyid, Utami, dan Riza (2013) dan Afrizal (2015) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Oleh sebab itu, hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini, yaitu

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

### **3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Handoko (2003:252) menyatakan bahwa motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Hasil penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008) dan Simoes, Riana, dan Subudi (2017) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Oleh sebab itu, hipotesis ketiga yang diajukan pada penelitian ini, yaitu

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

#### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja 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 positif terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cavilano, Herawati, dan Darmayanti (2016) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

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

### **E. METODE PENELITIAN**

#### **1. Definisi Operasional Variabel**

##### **a. Kepuasan Kerja (Y)**

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

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)**

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

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono (2008:34) adalah sebagai berikut :

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

**c. Motivasi Kerja (M)**

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).

Hasibuan (1996:103) menyebutkan indikator-indikator motivasi adalah :

- 1) Kebutuhan fisiologis (*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. Pengujian Instrumen Penelitian**

**1) Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2014:121). Apabila korelasi faktor positif besarnya 0,3 ke atas, dapat dianggap sebagai konstruk kuat atau instrumen mempunyai validitas yang baik. Sebaliknya, jika korelasi faktor besarnya 0,3 ke bawah dapat dianggap sebagai konstruk lemah atau instrumen mempunyai validitas yang tidak baik. Jika nilainya 0,3 dianggap sebagai konstruk lemah atau intrumen yang tidak baik (Sugiyono, 2012:125-126).

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen, menggunakan *pearson correlation* menunjukkan bahwa semua indikator dari gaya kepemimpinan (X), kepuasan kerja (Y), dan motivasi kerja (M) mempunyai koefisien korelasi diatas 0,3 dan

semuanya bernilai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator pernyataan yang diujikan valid, artinya bahwa semua butir pernyataan (instrumen) dalam kuesioner tersebut dapat mengukur variabel penelitian.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur konsistensi suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011:47). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Suatu instrument 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 reliabel, yang artinya kuesioner yang digunakan dalam penelitian mampu memberikan hasil yang konsisten apabila dipakai secara berulang kali dari waktu ke waktu dengan adanya kesamaan jawaban antar responden yang terlibat dalam pengisian kuesioner tersebut.

### **F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **1. Hasil Penelitian Analisis Regresi dengan Variabel Mediasi**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan *casual step* yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny dengan bantuan program SPSS 25.0 untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Untuk bisa menentukan ada tidaknya peran mediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dilakukan dengan analisis regresi melalui 4 langkah.

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

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Regresi Langkah 1**

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>p-value (sig)</i>	Keterangan
X → Y	0.258	0.010	Positif dan signifikan

Sumber: data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 1, diketahui bahwa nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan (X) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,258. Sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut:  $Y = 0,258X$ . Selain itu, diperoleh nilai *p-value*  $X = 0,010$  yang menunjukkan pengaruh signifikansi variabel X terhadap Y dalam persamaan regresi karena lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

**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 Uji Regresi Langkah 2**

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>p-value (sig)</i>	Keterangan
X → M	0.215	0.032	Positif dan signifikan

Sumber: data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 2, diketahui bahwa nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan (X) terhadap motivasi kerja (M) sebesar 0,215. Selain itu nilai *p-value* gaya kepemimpinan (X) = 0,032 yang menunjukkan pengaruh signifikansi gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dalam persamaan regresi karena lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis

kedua dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dapat diterima.

**Langkah 3 : Variabel independen (X) harus berpengaruh terhadap variabel dependen (Y) dengan memasukkan variabel mediasi ukuran (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 Uji Regresi Langkah 3**

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>p-value (sig)</i>	Keterangan
M $\longrightarrow$ Y	0.253	0.011	Positif dan signifikan

Sumber: data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 3, diketahui bahwa nilai koefisien regresi motivasi kerja (M) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,253. Sehingga diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut:  $Y = 0,253M$ . Selain itu, diperoleh nilai *p-value*  $M = 0,011$  yang menunjukkan pengaruh signifikansi variabel M terhadap Y dalam persamaan regresi karena lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

**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**

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>p-value (sig)</i>	Keterangan
X $\longrightarrow$ Y	0.258	0.010	<i>Partial Mediation</i>
X + M $\longrightarrow$ Y	0.207	0.038	

Sumber: data primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil perbandingan nilai signifikansi pada Tabel 4, diketahui bahwa nilai signifikansi antara pengaruh gaya kepemimpinan (X) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,010 dan nilai signifikansi setelah diregresikan bersama dengan motivasi kerja (M) sebesar 0,038. 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 (*partial mediation*). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

## 2. Pembahasan

### a. H1: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1, diketahui bahwa hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam pengujian bernilai positif dilihat dari nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,258 dengan nilai signifikansi 0,010 ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Semakin baik gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin Bidang Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki pegawai. 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 pegawai. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan gaya kepemimpinan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, sedangkan nilai signifikansi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja.

Diterimanya hipotesis pertama pada penelitian ini sesuai dengan teori Rivai (2006) dan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Plangiten (2013) dan Saputra dan Adnyani (2017) dengan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

**b. H2: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil analisis tabel 2, diketahui bahwa hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dalam pengujian bernilai positif dilihat dari nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,215 dengan nilai signifikansi 0,032 ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) diterima, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Kepala Bidang Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup (DINLH) Kabupaten Purworejo yaitu Maria Dini Handajani, ST, M.AP menyelenggarakan monitoring, evaluasi dan pelaporan terhadap melaksanakan tugas-tugas bidang lingkungan hidup yang meliputi pentaatan dan penataan kebersihan dan pertamanan, hal tersebut membuat pegawai merasa di perhatikan oleh pimpinan yang menjadikan motivasi kerja pegawai menjadi tercipta. Nilai koefisien regresi yang positif

menunjukkan gaya kepemimpinan mempengaruhi tingkat motivasi kerja, sedangkan nilai signifikansi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja.

Diterimanya hipotesis kedua pada penelitian ini sesuai dengan teori Kartono (2011) dan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Syaiyid, Utami, dan Riza (2013) dan Afrizal (2015) dengan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

**c. H3: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis Tabel 3, diketahui bahwa hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam pengujian bernilai positif dilihat dari nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,253 dengan nilai signifikansi 0,011 ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima, yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dengan diberikannya motivasi berupa kebutuhan fisiologis, keamanan dan keselamatan, hubungan sosial, pengakuan, dan aktualisasi diri kepada pegawai Bidang Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo maka motivasi kerja pegawai semakin tinggi sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan motivasi kerja mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, sedangkan nilai signifikansi menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja.

Diterimanya hipotesis ketiga pada penelitian ini sesuai dengan teori Handoko (2003) dan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Brahasari dan Suprayetno (2008) dan Simoes, Riana, dan Subudi (2017) dengan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

**d. H4: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil perbandingan nilai signifikansi pada Tabel 4, diketahui bahwa nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,258 dengan nilai *p-value* 0,010. Setelah dilakukan analisis dengan memasukkan variabel mediasi motivasi kerja pada analisis regresi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, nilai koefisien regresi mengalami penurunan menjadi 0,207 dengan *p-value* 0,038 (tetap signifikan) yang artinya motivasi kerja memediasi secara parsial (*partial mediation*).

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 pegawai Bidang Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo disebabkan oleh bagaimana gaya kepemimpinan pemimpinan Bidang Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo dan motivasi yang didapat. Jadi meskipun motivasi kerja yang didapat pegawai tinggi namun apabila gaya kepemimpinannya kurang baik kepuasan kerja yang dirasakan pegawai tetap rendah. Diterimannya hipotesis keempat pada penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arifah dan Romadhon (2015) Cavilano, Herawati, dan Darmayanti (2016) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

## G. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada pegawai Bidang Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada pegawai Bidang Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada pegawai Bidang Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo.
4. Motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Bidang Kebersihan dan Pertamanan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Purworejo.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Afrizal, Andi . 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja serta Dampak 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 Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Semarang. *Conference in Business, Accounting and Management*: Vol. 2 No. 1.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus . 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*: Vol. 10 No. 2.
- Cavilano, Herawati, dan Darmayanti, Yeasy. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Manufaktur di Sumatra Barat. *Artikel Mahasiswa Akutansi Fakultas Ekonomi*: Vol 8. No.1.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.

- Handoko, T. Hani .2003. *Manajemen. Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah, Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartini, Kartono. 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. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Plagiten, Pegi. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Manado. *Jurnal EMBA*: Vol. 1 No. 4
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. RajaGafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Saputra, I Gede Ade Eka dan Adnyani, I Gusti Ayu Dewi. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Slippery Stone Greek Restaurant and Bar. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 6 No. 12.
- Simoos, Gde Riana dan Subudi, Made. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Diri terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Kantor Kabupaten Ainaro Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.10.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bnadung: Alfabeta.

Syaiyid, Elzi, Utami, Hamidah Nayati dan Riza, Muhammad Faisal. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Studi pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*: Vol. 1 No. 1

Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan dalam Manajemen Edisi 1*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada