

---

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA PEGAWAI BANK PERKREDITAN RAKYAT**

<sup>1)</sup>Nuniek Permata, <sup>2)</sup>Furtasan Ali Yusuf, <sup>3)</sup>Basrowi  
<sup>1,2,3</sup>Universitas Bina Bangsa

Email: [nuniekpermata@gmail.com](mailto:nuniekpermata@gmail.com), [fay@binabangsa.ac.id](mailto:fay@binabangsa.ac.id), [basrowi@binabangsa.ac.id](mailto:basrowi@binabangsa.ac.id)

### **ABSTRAK**

Tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah menemukan pengaruh langsung dan tidak langsung antara leadership steal dan motivation pada kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui variabel interveing kepuasan kerja karyawan PT BPR (Perseroda) kabupaten Serang. Desain penelitian yaitu structural equation modelling (SEM) yang menempatkan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel exogen, kinerja sebagai variabel endogen,, dan kepuasan kerja sebagai intervening variabel. Populasi penelitian sebanyak 221 orang. Teknik sampling menggunakan Teknik stratifikasi proporsional random sampling. Ukuran sampel sebanyak 200 responden. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan angket. Data skunder dikumpulkan dengan menggunakan metode dokumentasi. Data dianalisis dengan menggunakan soft ware smart PLS. hasil analisis menunjukkan ada empat hipotesis yang signifikan, dan ada satu hipotesis yang tidak signifikan. Berdasarkan hasil uji hipotesis mayoritas hipotesis diterima, hanya ada satu hipotesis yaitu hipotesis ketiga yang ditolak. Dengan demikian model teoritik sebenarnya terbukti secara empiris, meskipun ada satu hipotesis yang ditolak

**Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja, Kepuasan Kerja, BPR.**

### **ABSTRACT**

*The goal to be achieved through this research is to find direct and indirect effects between leadership steal and motivation on employee performance both directly and through the interveing variables of employee job satisfaction at PT BPR (Perseroda) Serang district. The research design is structural equation modeling (SEM) which places the variables of leadership style and work motivation as exogenous variables, performance as endogenous variables, and job satisfaction as intervening variables. The research population was 221 people. The sampling technique uses a proportional stratification random sampling technique. The sample size is 200 respondents. Primary data was collected using a questionnaire. Secondary data was collected using the documentation method. Data were analyzed using smart PLS software. The results of the analysis show that there are four significant hypotheses, and one hypothesis that is not significant. Based on the results of the hypothesis testing the majority of the hypotheses were accepted, there was only one hypothesis, namely the third hypothesis which was rejected. Thus the theoretical model is actually proven empirically, although there is one hypothesis that is rejected.*

**Keywords: Leadership, Motivation, Performance, Job Satisfaction, BPR.**

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peran sangat besar dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Mereka memiliki perbedaan seperti karakter, kompetensi, kualifikasi, keterampilan, dan daya saing, yang merupakan contoh aset yang harus dikelola secara tepat sasaran dan tepat guna dalam organisasi. Dalam prakteknya, manajemen diperlukan dalam semua situasi. Terlepas dari kenyataan bahwa setiap organisasi berbeda dikelola dengan berbagai caranya masing-masing, mereka memiliki kesamaan mendasar dalam fungsi manajerial yang mereka lakukan. BUMN dan departemen pemerintahan, misalnya, dikelola lebih formal daripada kelompok organisasi lain seperti organisasi perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti iklim organisasi, komitmen, motivasi, kepemimpinan, budaya kerja, kompetensi, pengalaman, *locus of control*, dukungan keluarga, masa kerja, dedikasi, inovasi, integritas, keyakinan akan keberhasilan, *passion*, tingkat pendidikan dan latihan, aktivitas dalam organisasi profesi, dan lainnya.

PT. Bank Perkreditan Rakyat (Perseroda) Kabupaten Serang atau BPR Serang merupakan Bank milik pemerintah daerah Kabupaten Serang, Provinsi Jawa Barat, Provinsi Banten dan Bank bjb, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa keuangan, yaitu penjualan produk jasa keuangan, menuntut adanya kinerja yang tinggi dari pegawai sebagai tumpuan utama profit perusahaan. Kinerja tinggi dicapai ketika karyawan mampu melakukan dan menuntaskan pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya di perusahaan. Dalam skenario ini, kepemimpinan sangat penting karena pemimpin harus mampu memotivasi karyawan yang bertanggung jawab untuk menghasilkan hasil kerja terbaik.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) terus menghadapi tantangan pembangunan karena kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM), menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Kinerja PT BPR Serang mengalami peningkatan selama tiga tahun terakhir, dari 2018 hingga 2019, meraih laba hingga 15 miliar, dan dari 2020 menjadi 11 miliar dengan adanya *force major pandemic* COVID 19, hal ini tentunya hasil dari kinerja pegawainya yang sangat baik, yang terus bekerja keras untuk meningkatkan kinerjanya, walaupun dengan adanya *force major* Covid 19, tidak mengalami penurunan laba yang signifikan sehingga tujuan, visi dan misi organisasi masih bisa tercapai.

Kinerja karyawan di PT. BPR Kabupaten Serang menjadi sebuah hal yang menarik untuk dikaji. Sistem kerja yang umumnya berkelompok sangat memerlukan peran seorang pemimpin sebagai roda penggerak dan pemberi motivasi bagi pegawai sebagai anggota organisasi untuk lebih giat dalam bekerja. Kebutuhan seseorang akan menentukan puas atau tidaknya dia dengan pekerjaannya. Peneliti berhipotesis, berdasarkan fenomena yang terjadi, gaya kepemimpinan dan motivasi di PT. BPR (Perseroda) Kabupaten Serang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Terjadinya fenomena peningkatan laba dari tahun ke tahun meskipun dalam masa ekonomi yang sulit dilatarbelakangi oleh peran pimpinan dalam mengawasi, memotivasi, dan memuaskan karyawannya.

Hasibuan (2017) mendefinisikan kinerja sebagai kerja yang mereka lakukan untuk memenuhi tugas yang telah diberikan kepadanya berdasarkan tingkat keterampilan, pengalaman, upaya, dan ketersediaannya (Mulyana, et al 2021). Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan strategi pimpinan dalam mempengaruhi individu lain yang merupakan bawahannya agar rela melakukan apa saja yang dikehendaki oleh pemimpin dalam mencapai tujuan perusahaan, sekalipun kehendak pemimpin tersebut tidak disukai secara pribadi (Wisnu Saputra, 2017). Herawati (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari empat indikator yaitu kecenderungan otoriter, kecenderungan pengasuh, kecenderungan perilaku berorientasi tugas, dan kecenderungan perilaku partisipatif. Harahap (2019) mendefinisikan motivasi seseorang sebagai dorongan yang dimiliki oleh seseorang saat melakukan tugas-tugasnya, serta melakukan berbagai tanggungjawab yang sudah diemban dengan sebaik-baiknya dengan penuh rasa dedikasi yang tinggi. Keadaan motivasi internal seseorang mendorong keinginannya untuk terlibat dalam kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan, menurut Satriani et al. (2020).

Kepuasan kerja berkaitan dengan motivasi kerja, sarana prasaran, insentif, gaji, fasilitas, keterlibatan, kepemimpinan, budaya organisasi, iklim organisasi, *locus of control*, dedikasi, inovasi, dukungan keluarga, dan sebagainya (Susanto, 2019). Trias W, dkk. (2019) menyimpulkan bahwa menyelaraskan tujuan perusahaan dengan fitur / tujuan yang diharapkan karyawan dari pekerjaan mereka berpengaruh pada kepuasan kerja. Semakin besar kepuasan kerja

karyawan, semakin efektif gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan itu dikaitkan dengan peningkatan yang cukup besar dalam kepuasan kerja. Dalam penelitiannya, Rustillah (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi banyak faktor antara lain gaji, kepemimpinan, visi misi organisasi, keterlibatan dalam pencapaian visi-misi, gotong royong yang ada di dalam perusahaan, kedisiplinan, dan lainnya.

Kepuasan kerja karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh gaji, tunjangan, dan infrastruktur yang layak, tetapi juga oleh faktor lain seperti motivasi karyawan. Menurut Cahyono et al. (2016), kinerja dipengaruhi oleh motivasi, Bawintil et al. (2019) kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja, dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang paling sesuai dengan tujuan penelitian adalah kuantitatif korelasional (Basrowi & Utami, 2019). Pendekatan deskriptif dan verifikatif juga digunakan dalam penelitian ini, karena data yang diperoleh dari lapangan langsung dideskripsikan dengan detail yang selanjutnya diverifikasi melalui uji hipotesis (Ferdinand, 2014:229; Basrowi & Utami, 2020). Penelitian telah dilaksanakan pada bulan Mei hingga September 2022. Tempat penelitian yaitu di PT Bank Perkreditan Rakyat (Perseroda) Kabupaten Serang. Populasi terdiri dari semua elemen yang dibentuk oleh peristiwa, benda, atau individu yang serupa (Ferdinand, 2014; 171). Dalam penelitian keseluruhan populasi pegawai di Kantor PT. BPR Kabupaten Serang (Perseroda), dengan populasi sebanyak 221 orang. Teknik sampling yang digunakan yaitu stratifikasi proporsional random sampling (Maunah & Basrowi, 2020).

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer digali melalui penyebaran angket, data sekunder digali dengan wawancara, pengamatan, dan dokumentasi (Marwoto, Suwarno, Basrowi 2020). Analisis data menggunakan desain *Structural Equation Modeling* (SEM), yang berusaha menganalisis pengaruh langsung variable exogen terhadap endogen, variabel exogen terhadap interveing, variabel intervening terhadap endogen. Proses analisis data meliputi analisis outer model untuk melihat validitas dan reliabilitas data, kemudian dilanjutkan dengan inner model digunakan untuk uji hipotesis (Basrowi, Suryanto, Anggraeni, 2020).

## Hasil Penelitian

### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pertama untuk menganalisis gender responden. Tabel 1 menunjukkan aspek dimaksud.

**Tabel 1.** Gambaran Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	F	%
1	Laki-laki	93	46,5
2	Perempuan	107	53,5
	Jumlah	200	100

Tabel di atas memberikan pemahaman bahwa, responden perempuan (53,5%), sementara itu responden laki-laki yang hanya 46,5%. Disinilah perlunya memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan pegawai perempuan seperti, cuti atau toleransi ijin hari pertama haid, pegawai mempunyai balita kurang dari dua tahun yang masih membutuhkan ASI dalam jumlah cukup, cuti melahirkan, ruang menyusui bagi pegawai yang bertemu anaknya di saat jam istirahat, dan pengurangan/peniadaan jam lembur di malam hari bagi perempuan.

### Usia Responden

Tabel 2 menunjukkan usia responden saat mengisi instrument sebagai berikut.

**Tabel 2.** Jumlah Responden Menurut Usia

No.	Usia	f	Presentase (%)
1.	< 30 tahun	68	31,0%
2.	30 – 40 tahun	99	44,5%

3.	> 40 tahun	33	24,5%
<b>Jumlah</b>		200	100,00%

Tabel 2 menunjukkan bahwa, responden dengan usia antara 30-40 tahun menduduki posisi pertama (44,5%), disusul usia di bawah 30 tahun (31,0%) dan terakhir yaitu di atas 40 tahun (24,5%). Dengan gambaran responden yang demikian, maka pemimpin hendaknya menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, dan motivasi dapat ditingkatkan secara maksimal, agar kepuasan kerja meningkat.

### Pendidikan Responden

Tabel 3 menunjukkan tingkat pendidikan para responden, yang dapat dirinci sebagai berikut.

**Tabel 3.** Responden menurut tingkat pendidikan

No.	Usia	f	Presentase (%)
1.	SMA/SMK	97	48,5%
2.	Diploma	67	33,5%
3.	S1	35	17,5%
4.	S2	1	0,5%
<b>Jumlah</b>		200	100,00%

Tabel 3 menjelaskan bahwa mayoritas responden berpendidikan SMA (48,5%). Kemudian responden dengan pendidikan Diploma (33,5%) Sarjana (17,5%), dan Strata dua (0,5%). Mengingat pendidikan mayoritas karyawan adalah berpendidikan SMA, maka motivasi kerja mereka memang masih perlu untuk terus didorong sehingga kepuasan dan kinerja mereka meningkat.

### Pengalaman kerja responden

Tabel 4 menunjukkan lama kerja atau pengalaman kerja responden saat mengisi instrumen.

**Tabel 4.** Responden menurut lama kerja

No.	Usia	f	Presentase (%)
1.	< 6 tahun	117	58,5%
2.	6 – 10 tahun	71	35,5%
3.	> 10 tahun	12	6%
<b>Jumlah</b>		200	100,00%

Tabel 4 menginformasikan bahwa, ada 58,5% subyek penelitian yang sudah bekerja di atas enam tahun, ada 35,5% responden bekerja antara 6-10 tahun dan hanya ada 6% yang mempunyai pengalaman kerja di BPR di atas 10 tahun.

### Uji Validitas

Uji ini dilakukan setelah peneliti melakukan uji coba instrument penelitian dalam rangka kalibrasi instrument (Suwarno, Marwoto, Basrowi, 2020); Tavakoli, 2012). Berikut merupakan hasil uji validitas atas data yang sudah dikoleksi agar instrument yang digunakan memang benar-benar sudah terkalibrasi dengan baik.

### Uji Validitas dengan *Loading Factor*

Suatu instrument dikatakan valid manakala koefisien *loading factor* > 0.7, apabila di bawah skor tersebut, berarti instrumen tidak valid. Hasil uji validitas dengan melihat koefisien *loading factor* dijabarkan dalam Tabel 5.

**Tabel 5.** Test of validity

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja	Motivasi Kerja
GK1	0,846			

GK2	0,804	
GK3	0,869	
GK4	0,869	
GK5	0,770	
GK6	0,720	
GK7	0,784	
GK8	0,759	
GK9	0,859	
KIN1		0,717
KIN2		0,713
KIN3		0,816
KIN4		0,719
KIN5		0,707
KIN6		0,797
KIN7		0,828
KIN8		0,721
KIN9		0,794
KIN10		0,823
KK1	0,811	
KK2	0,729	
KK3	0,790	
KK4	0,807	
KK5	0,727	
KK6	0,732	
KK7	0,740	
KK8	0,822	
KK9	0,735	
KK10	0,715	
KK11	0,797	
KK12	0,815	
MK1		0,760
MK2		0,745
MK3		0,754
MK4		0,787
MK5		0,708
MK6		0,731

Tabel 5 sesuai kriteria Soenyono & Basrowi (2020) memberikan keyakinan bahwa, seluruh koefisien berada di atas 0,7 sehingga seluruh butir instrumen dapat dikatakan valid dan memenuhi syarat manakala hendak digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

#### Uji Validitas dengan *Average Variance Extracted (AVE)*

Suatu instrument dikatakan valid manakala mempunyai nilai AVE > 0,5 dan bila lebih rendah dari itu maka tidak valid.

**.Tabel 6.** Koefisien AVE

Variabel	Koefisien AVE
X1	0.617
X2	0.695
Y	0.597
Z	0.631

Tabel 6 menunjukkan dengan nyata bahwa sesuai kriteria Basrowi & Maunnah (2019) seluruh variabel mempunyai koefisien AVE > 0,5 sehingga secara keseluruhan, instrument dapat dikatakan valid.

#### ***Discriminant Validity Cross Loading***

Koefisien validitas pembeda telah diuraikan dengan detail pada Tabel 7.

**Tabel 7.** *Discriminant validity Cross Loading*

	<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja</b>	<b>Motivasi Kerja</b>
GK1	0,846	0,811	0,760	0,729
GK2	0,804	0,729	0,745	0,790
GK3	0,869	0,790	0,754	0,807
GK4	0,869	0,807	0,787	0,727
GK5	0,770	0,727	0,708	0,732
GK6	0,720	0,732	0,731	0,740
GK7	0,784	0,740	0,760	0,811
GK8	0,759	0,822	0,745	0,729
GK9	0,859	0,735	0,754	0,790
KIN1	0,846	0,715	0,717	0,807
KIN2	0,804	0,797	0,713	0,727
KIN3	0,869	0,815	0,816	0,732
KIN4	0,869	0,811	0,719	0,740
KIN5	0,770	0,729	0,707	0,822
KIN6	0,720	0,790	0,797	0,735
KIN7	0,784	0,807	0,828	0,715
KIN8	0,759	0,727	0,721	0,823
KIN9	0,859	0,732	0,794	0,732
KIN10	0,846	0,740	0,823	0,740
KK1	0,804	0,811	0,732	0,811
KK2	0,869	0,729	0,740	0,729
KK3	0,869	0,790	0,811	0,790
KK4	0,770	0,807	0,729	0,717
KK5	0,720	0,727	0,790	0,713
KK6	0,784	0,732	0,717	0,823
KK7	0,759	0,740	0,713	0,732
KK8	0,859	0,822	0,816	0,740
KK9	0,846	0,735	0,719	0,811
KK10	0,804	0,715	0,707	0,729
KK11	0,869	0,797	0,797	0,790
KK12	0,846	0,815	0,732	0,815
MK1	0,804	0,717	0,740	0,760
MK2	0,869	0,713	0,811	0,745
MK3	0,869	0,816	0,729	0,754
MK4	0,770	0,719	0,790	0,787
MK5	0,720	0,707	0,807	0,708
MK6	0,784	0,797	0,727	0,731

Tabel 7 menunjukkan bahwa sesuai kriteria yang disampaikan oleh Basrowi & Utami (2020). seluruh kriteria yang sudah dijelaskan di atas terpenuhi, sehingga secara uji empiris, instrument yang digunakan memang benar-benar mempunyai validitas yang baik.



### Uji Reliabilitas

Uji keajegan atau konsistensi dilakukan untuk melihat apakah instrument itu mempunyai hasil yang sama manakala digunakan pada tempat yang berbeda, waktu yang berbeda, dan subyek responden yang berbeda (Sekaran dan Bougie, 2016; Basrowi & Maunnah, 2019).

Untuk menguji konsistensi dilakukan uji *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*, dan manakala hasilnya  $> 0,7$  maka konsisten, dan manakala kurang dari ketentuan tersebut berarti tidak reliabel. Tabel 8 menunjukkan hasil analisis uji yang dimaksud.

**Tabel 8.** *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan	0,934	0,937	0,945	0,657
Kepuasan Kerja	0,937	0,938	0,946	0,592
Kinerja	0,921	0,922	0,934	0,585
Motivasi	0,913	0,916	0,929	0,592

Tabel 8 meyakinkan peneliti bahwa instrument yang dikembangkan mempunyai reliabilitas yang tinggi, sehingga instrument tersebut layak digunakan untuk penelitian, dan data yang diperoleh melalui instrument tersebut layak digunakan untuk uji hipotesis.

### Uji konsistensi dengan Alfa

*Cronbach's alpha* menunjukkan tingkat reliabilitas, manakala hasilnya  $> 0.7$  sudah dapat dipastikan reliabel. Tabel 9 menunjukkan hal tersebut.

**Tabel 9.** Reliabilitas dengan *Cronbach's alpha*

Variabel	Cronbach's alpha
Gaya Kepemimpinan	0.934
Kepuasan Kerja	0.937
Kinerja Karyawan	0.921
Motivasi	0.913

Tabel 9 menunjukkan bahwa reliabilitas instrument untuk seluruh variabel penelitian sudah tidak diragukan lagi, sehingga instrument tersebut memang layak untuk penelitian.

### Analisis Variant (R<sup>2</sup>) atau Uji Determinasi

Uji determinasi dapat dilihat pada Tabel 10.

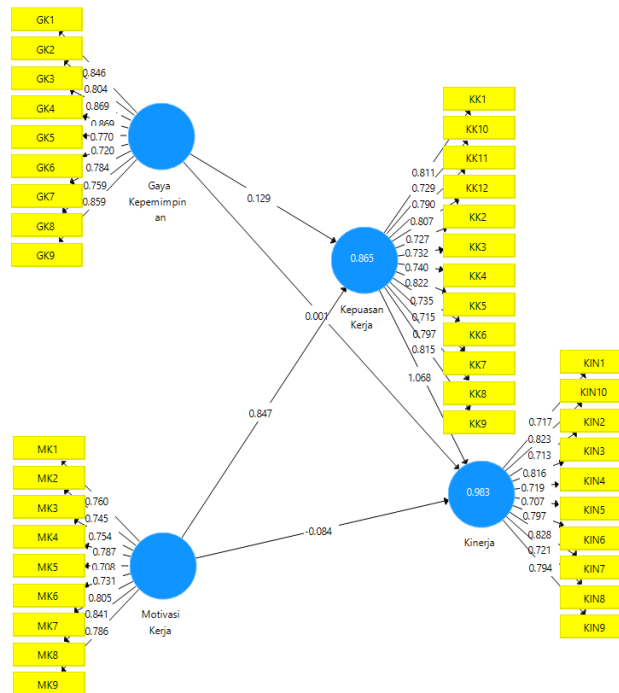
**Tabel 10.** Uji Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.865	0.863
Kinerja	0.983	0.983

Hasil uji menunjukkan signifikan yang tinggi, karena seluruhnya berada di atas 0.6. Gaya kepemimpinan dan motivasi memberikan pengaruh Bersama terhadap kepuasan kerja 0,863. Sementara itu, gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh memberikan pengaruh Bersama terhadap kinerja sebesar 0,983.

### Uji Struktural Model (Hipotesis)

Uji hipotesis (koefisien path) digambarkan pada gambar berikut.

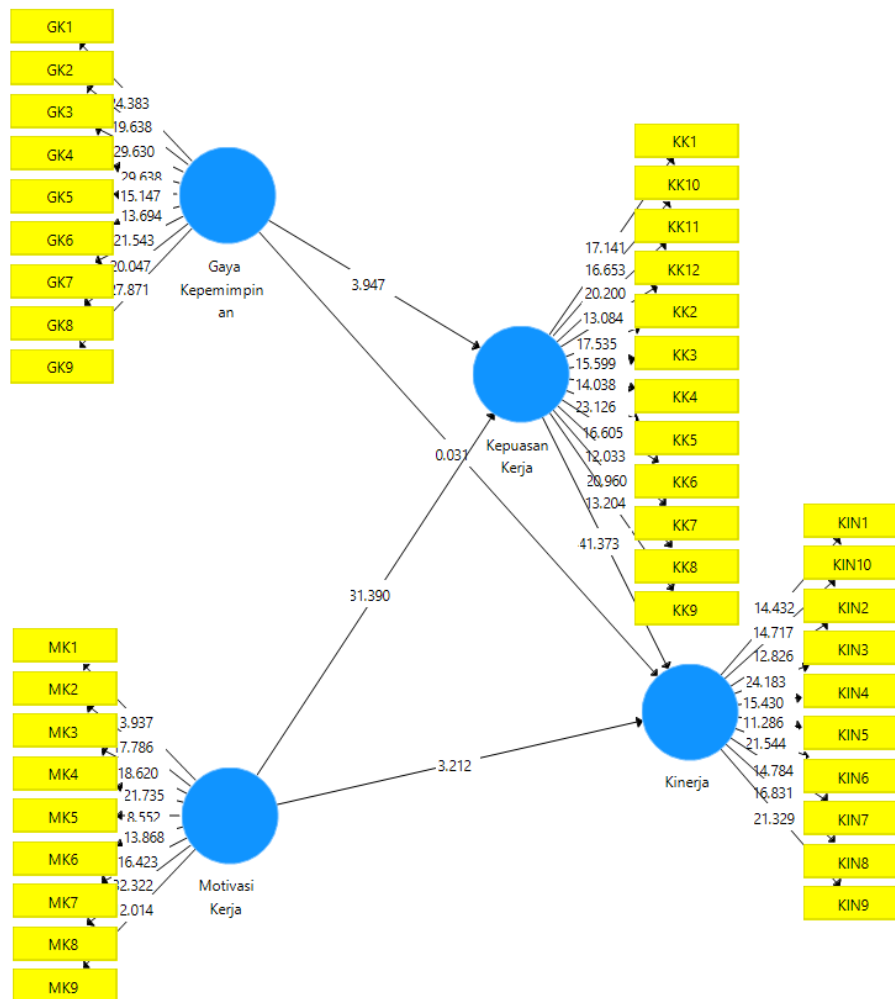


**Gambar 1.** Uji signifikansi Model Path

Gambar 2 menunjukkan hasil uji t yang dapat dipadukan dengan koefisien patt pada gambar

1.





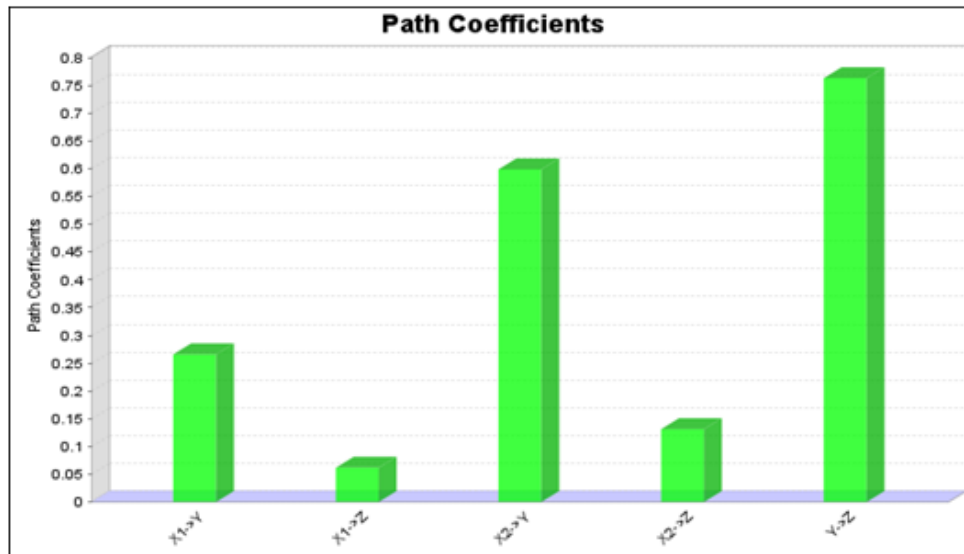
**Gambar 2.** Hasil Path Analisis Uji t

Manakala hasil uji t-statistik >1,96 dengan p-value < 0,05 (< 5%) maka hipotesis alternatif diterima, dan hipotesis nol ditolak. Tabel 11 menunjukkan hasil tersebut.

**Tabel 11.** Uji Hipotesis I s.d. V

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Value
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,129	0,128	0,033	3,947	0,000
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,847	0,849	0,027	31,390	0,000
Gaya Kepemimpinan → Kinerja	0,001	-0,003	0,019	0,031	0,975
Motivasi Kerja → Kinerja	-0,084	-0,088	0,026	3,212	0,001
Kepuasan Kerja → Kinerja	1,068	1,075	0,026	41,373	0,000

Koefisien path dalam kategori yang original dapat digambarkan dalam bentuk diagram berikut.



Gambar 3. Perbandingan pengaruh antar variabel (Bivariat)

Pengaruh kepuasan kerja (Y) terhadap Kinerja (Z) (0,847), disusul pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap Kepuasan kerja (Y), dan pengaruh terkecil yaitu gaya kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (Z)

### Pembahasan

Uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini sesuai hasil kajian Alghazo & Ak-Anazi (2016); Nusasir, et.al (2012) yang menyimpulkan kesimpulan yang sama. Kajian lainnya (Cascio, 2012); Dnisman, et.al (2015) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Temuan di atas mengimplikasikan bahwa Ketika para pemimpin perusahaan hendak meningkatkan kepuasan kerja maka gaya kepemimpinan yang disuguhkan kepada karyawan hendaknya gaya kepemimpinan yang demokratis, kebapaan dan partisipatoris, sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja di perusahaan tersebut.

Analisis atas hipotesis kedua menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menguatkan analisis Susanto (2019) bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh motivasi. Kemby, et.al, (2017) juga menyimpulkan bahwa Ketika manajemen hendak meningkatkan kepuasan kerja aspek yang dapat ditingkatkan terlebih dahulu adalah motivasi kerja. Hal ini berimplikasi manajerial bahwa Ketika pimpinan hendak meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka aspek yang dapat dilakukan adalah meningkatkan motivasi para karyawan. Manakala motivasi kerja mereka tinggi, sudah dapat dipastikan kepuasan kerja mereka akan meningkat secara linier.

Pembuktian hipotesis Ketika tidak terbukti, Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan (Gharibvand (2012) membuktikan bahwa kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, begitu juga temuan (Tumengkol, 2020); Karamat (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh atas dua variabel tersebut, yang kemungkinan besar disebabkan oleh karena terbatasnya sampel, tingginya standard deviasi dan varian, dan kemungkinan lainnya disebabkan oleh karena subyek penelitian saat mengisi instrument kurang teliti.

Hasil uji hipotesis keempat membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja. Penelitian ini diperkokoh oleh Kemby, et.al, (2017); Susanto (2019) bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi. Khuong & Hoan, (2015) juga menjelaskan akan temuan yang sama. Pemimpin perusahaan Ketika hendak meningkatkan kinerja dapat secara langsung meningkatkan motivasi pegawai.

Uji hipotesis kelima menyimpulkan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menguatkan temuan Salutondok & Soegoto, (2015) yang menguraikan bahwa kinerja akan meningkat manakala kepuasn kerja ditingkatkan. Harahap, (2020) juga menemukan bahwa, kenaikan kinerja karyawan disebabkan oleh peningkatan kepuasan kerja mereka. Manajer suatu perusahaan manakala hendak meningkatkan kinerja karyawan Maka dapat secara langsung meningkatkan kepuasan kerja bawahan mereka.

## SIMPULAN

Hasil uji hipoteis satu hingga lima memberikan arah bagi peneliti untuk menarik kesimpulan sebagai berikut. Pertama, gaya kepemimpinan secara meyakinkan berpengaruh terhadap kepuasan pegawai BPR Kabupaten Serang. Implikasi praktisnya, manakala hendak meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka gaya kepemimpinan yang disuguhkan oleh pimpinan harus sesuai dengan karakteristik karyawan. Kedua, motivasi secara positif dan signifikan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai BPR Kabupaten Serang. Hal ini berimplikasi manajerial bahwa Ketika pimpinan BPR hendak meningkatkan kepuasa kerja karyawan, maka motivasi karyawan harus ditingkatkan. Ketiga, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai BPR Kabupaten Serang. Hasil penelitian ini kurang sesuai dengan hipotesis yang sudah dikembangkan, sehingga terjadi bias. Oleh karena itu, peneliti berikutnya tidak menggunakan temuan ini sebagai dasar pengembangan hipotesis. Keempat, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai BPR Kabupaten Serang. Jadi, Ketika manajemen BPR hendak meningkatkan kinerja karyawan, salah satu variabel yang perlu direkomendasikan yaitu peningkatan motivasi karyawan. Terakhir, kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai BPR Kabupaten Serang. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja karyawan, aspek yang penting untuk ditingkatkan adalah meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa aspek yang dapat disarankan adalah sebagai berikut. Pertama, pimpinan BPR hendaknya selalu memberikan dorongan kepada pegawai untuk berani memberikan masukan kepada pimpinan BPR dalam rangka perbaikan kinerja, sehingga terwujud gaya kepemimpinan yang demokratis yang saling menghargai antara sesama pegawai dan antara pimpinan dan bawahan. Kedua, pimpinan BPR hendaknya selalu meningkatkan motivasi kerja pegawai dan melakukan komunikasi dengan baik, agar motivasi pegawai dapat meningkat. Ketiga, pimpinan BPR hendaknya selalu meningkatkan kontribusi pegawai dalam lingkup kerja masing-masing, agar kinerja mereka dapat meningkat. Langkah lainnya, pimpinan BPR juga dapat mendorong pegawai untuk melakukan berbagi informasi dengan pihak ketiga dalam rangka membina hubungan kerja yang positif dan kolaboratif dengan mereka agar kinerja mereka dapat meningkat. Keempat, BPR hendak meningkatkan kepuasan kerja pegawai, maka dapat dilakukan dengan meningkatkan kepuasan terhadap keselarasan gaji dengan pekerjaan. Oleh karena itu pimpinan BPR hendaknya selalu menelaraskan gaji yang diterima oleh pegawai dengan selalu melakukan penyesuaian gaji yang sebanding dengan inflasi (atau kenaikan harga-harga barang secara umum).

## UCAPAN TERIMAKASIH

Pada penelitian ini saya mengucapkan terima kasih kepada Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Bina Bangsa yang telah memfasilitas penelitian ini hingga selesai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisah, S. N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Perkreditan Rakyat Kawan Malang. *Majalah Ilmiah Unikom*, 16(2), 185-188.
- Alghazo, A. M., and Al-Anazi, M., (2016). The Impact of Leadership Style on Employees' Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44.
- Basrowi & Maunnah, B. (2019) The Challenge of Indonesian Post Migrant Worker's Welfare, *JARLE*, 4(42), 1-11. [https://doi.org/10.14505/jarle.v10.4\(42\).07](https://doi.org/10.14505/jarle.v10.4(42).07)
- Basrowi & Utami, P. (2019) Legal Protection To Consumers of Financial Technology in Indonesia.

- Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 4(43), 1-13.  
<http://journals.aserspublishing.eu/jarle/index>
- Basrowi & Utami, P. (2020). Building Strategic Planning Models Based on Digital Technology in the Sharia Capital Market? *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 11(3), 747–754.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.14505/jarle.v11.3\(49\).06](https://doi.org/https://doi.org/10.14505/jarle.v11.3(49).06)
- Basrowi, Suryanto, T., Anggraeni, E. (2020) The Role of Sharia Financial Literation and Sharia Financial Technology to Sharia Financial Inclusion. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 1-10. <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/issue/archive>
- Cascio, W. F. (2012). Global performance management systems. In *Handbook of Research in International Human Resource Management, Second Edition*. Edward Elgar Publishing.
- Dnisman, S. Karadag, E., Tosuntas, S.B., (2015) *The Effect of Leadership on Organizational Performance*. <https://www.researchgate.net/publication/283770800>
- Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penelitian Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gharibvand, S. (2012). The Relationship between Malaysian Organizational Culture, Leadership Style, and Employee Participation Job Satisfaction among Malaysian Employees from Semiconductor Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 289-298
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: UNDIP Press.
- Harahap, S.F. (2020) Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero). *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1-10. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/4866>
- Hasibuan, A. A. (2017). Manajemen pembinaan profesi dalam peningkatan kinerja guru. *Tanzhim*, 1(01), 122-137.
- Karamat, A. U. (2013). Impact of leadership on organizational performance. *Unpublished doctoral dissertation*. Finland: University of Applied Sciences.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kemby, E. F., Tewal, B., and Walangitan, M. D., (2017). The Influence of Leadership, Communication, and Motivation on Employee Performance at North Sulawesi Province BP2RD. *EMBA Journal*, 5(3), 3148 - 3159.
- Khuong, M. N., and Hoang, D. T. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics, and Finance*, 6(4), 210 - 217.
- Lamberi, Busro & Indrafachrudi, Sukarto. (1983). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan Untuk Pertumbuhan Jabatan Guru Dalam Rangka Inovasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha-Nasional.
- Marwoto, H., Suwarno, Basrowi. (2020) The Influence of Culture and Social Structure on Political Behavior in the Election of Mayor of Kediri Indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 1-10. <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/9759>
- Maunnah, M. & Basrowi. (2020). Role Of Remittance Indonesian Migrant Workers Abroad In Improving Children Education In Indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 1-.10. <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/8392>
- Nasution, L. (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera. Tesis. USU. Utara  
<http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/24295>
- NawoseIng’ollan, D. & Roussel, J. (2017) Influence of Leadership Styles on Employees’ Performance: A Study of Turkana County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7), 82-101.
- Northouse, P. (2014). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

- Nusair, N., Abaaneh, R. & Bae, Y. K. (2012). The Impact of Transformational Leadership style on Innovation as Perceived by Public Employees in Jordan. *International Journal of Communication and Management*, 22(3), 182-201.
- Profita, D., Surachman, and Andarwati. (2017). The Influence of Leadership, Organizational Culture, Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at the Government of Lumajang District Government Office (PEMDES). *Business and Management Journal*, 4(2), 142 - 152.
- Salutondok, Y., and Soegoto, U.S., (2015). The Effect of Leadership, Motivation, Work Conditions and Discipline on Employee Performance at the Sorong City DPRD Secretariat Office. *EMBO Journal*, 3(3) 849 – 862.
- Sedarmayanti (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung, Refika Aditama.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., and Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-168
- Sharma, M. K., and Jain, S., (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318
- Siagian, S. P. (1997). *Filsafat Administrasi*. Jakarta : PT. Gunung Agung
- Soenyono & Basrowi. (2020) Form And Trend Of Violence Against Women And The Legal Protection Strategy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 1-15. <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/issue/archive>
- Sugiyono (2016) *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT. REMBEKA. *AGORA*, 7(1), 1-10.
- Suwarno, Marwoto, H., Basrowi, (2020). Technology Of Qualitative Analysis To Understand Community Political Behaviors In Regional Head Election In Wates District, Kediri. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 1-10.
- Tumengkol, J (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO), TBK. Diakses dari [https://www.academia.edu/94472620/pengaruh\\_gaya\\_kepemimpinan\\_terhadap\\_kinerja\\_karyawan\\_pada\\_pt\\_bank\\_rakyat\\_indonesia\\_persero\\_tbk\\_cabang\\_biak](https://www.academia.edu/94472620/pengaruh_gaya_kepemimpinan_terhadap_kinerja_karyawan_pada_pt_bank_rakyat_indonesia_persero_tbk_cabang_biak) pada tanggal 21 Januari 2022.
- Wahid, D. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Diakses dari <http://repository.upy.ac.id/1397/1/Artikel%20Jurnal.pdf> pada tanggal 21 Januari 2022.