

PENGARUH MOTIVASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PD BPR BKK WONOSOBO

Kristiana Dewi

*Alumnus Prodi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
Email: bu.dewirudi2006@yahoo.co.id*

Ary Sutrischastini

*Prodi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
Email: ary_sch@yahoo.co.id*

Abstract

Motivation and leadership styles are variables that affect the performance of the employee, either directly or indirectly through intervening variables such as job satisfaction. Number of respondents in this study 78 people were taken from all employees PD . BPR BKK Wonosobo unless the Board of Directors. Methods of data collection is done by means of a questionnaire that the results are the primary data for further analysis using multiple regression analysis and regression analysis of two lines, using SPSS.17 program. The results of analysis show that the variable motivation and leadership styles, both individually and together, the positive and significant effect on performance. Variable motivation and leadership styles together positive and significant effect on job satisfaction. Variable motivation, leadership style and job satisfaction together positive and significant effect on performance. Variable motivation and leadership styles each have a positive and significant impact indirectly on performance, through the variable job satisfaction. Through the analysis of the results of the adjusted determination coefficient (adjusted R^2) of the analytical model regresi two pathways by which performance is affected by motivation, leadership style and job satisfaction, it is known that 62.1 % of the variation in performance can be explained by the variable employee motivation, leadership style and satisfaction work; while 37.9 % is explained by other factors outside the model.

Key word : *Motivation, leadership style, job satisfaction, performance*

PENDAHULUAN

Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Kecamatan (PD. BPR BKK) Wonosobo termasuk sebagai Lembaga Keuangan Mikro berbentuk bank, yang pelayanan utamanya adalah pada masyarakat kelas menengah ke bawah, termasuk para pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). PD. BPR BKK sebelum tahun 2008 terdiri dari 9 (sembilan) perusahaan, yang kemudian dimerges dalam 1 (satu) perusahaan pada akhir Desember 2008.

Hal yang menarik untuk diamati dari kondisi pasca merger PD. BPR BKK Wonosobo adalah perkembangan perusahaan yang lebih baik dibandingkan dengan periode sebelum merger / awal merger. Kinerja organisasi tersebut tidak terlepas dari kinerja seluruh karyawan yang ada, karena kinerja organisasi didukung oleh kinerja seluruh sumber daya manusia yang ada.

Dalam pencapaian tujuan dan kinerja organisasi, tentunya peran pemimpin yang

mengelola karyawannya dengan kepemimpinan yang dimiliki, tidak dapat diabaikan. Pemimpin dapat diibaratkan sebagai seorang nahkoda yang akan membawa kapal beserta seluruh awaknya untuk mencapai tempat yang ingin dituju. Pemimpin harus mampu menjalankan fungsi manajemen dengan baik agar tujuan perusahaan tercapai.

Menurut Yukl (1994), kepemimpinan berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam suatu kelompok maupun organisasi. Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan pencapaian kinerja baik kinerja karyawan maupun organisasi.

Berbagai penelitian yang sudah dilakukan terdahulu membuktikan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian yang dilakukan Yasiroh (2010), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan (partisipatif) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor pelayanan pajak pratama Karawang Selatan. Mariam (2009) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan (transformasional) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Sedangkan Reza (2010), menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.

Di samping gaya kepemimpinan, pemberian motivasi karyawan baik yang berupa pemenuhan kebutuhan material maupun non material merupakan unsur yang tidak kalah pentingnya. Pemberian motivasi yang baik dan berhasil, akan membuat karyawan mempunyai semangat juang yang tinggi dan mau serta mampu mengerahkan seluruh kekuatannya untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

Menurut Grenberg dan Baron dalam Sunyoto dan Burhanudin (2011), motivasi adalah serangkaian proses yang menggerakkan,

mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai beberapa tujuan. Beberapa penelitian motivasi menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Yasiroh (2010), menyimpulkan bahwa motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor pelayanan pajak pratama Karawang Selatan. Hasil penelitian Mahesa (2010) juga menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Coca Cola Amatil Indonesia, Jawa Tengah. Reza (2010) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.

Menurut Erdiyansyah (2010), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dimiliki oleh masing-masing individu khususnya dalam menilai kerja. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda sesuai sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap sesuatu hal yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya, termasuk yang berhubungan dengan pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, diharapkan karyawan akan bekerja dengan pikiran dan perasaan yang positif, sehingga memperlancar suksesnya pekerjaan. Demikian bila terjadi hal yang sebaliknya jika kepuasan kerja rendah.

Dari hasil pengamatan, diduga kinerja karyawan ini dipengaruhi oleh faktor dari dalam maupun dari luar individu karyawan, yang dapat berupa faktor motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut, erat kaitannya dengan persepsi maupun apa yang dirasakan oleh karyawan serta bagaimana mereka mensikapinya, yang belum tentu sama antar individu.

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan tulisan ini adalah

1. Menganalisis pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan secara individual/parsial terhadap kinerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo.

2. Menganalisis pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo.
3. Menganalisis pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo.
4. Menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo.
5. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo.
6. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian dan Teori Kinerja

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material (Nawawi, 1997). Menurut Cokroaminoto (2007) pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan "unjuk kerja" dari seorang karyawan.

Gibson dalam Cokroaminoto (2007) mengemukakan teori bahwa ada 3 kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu : variabel individu, variabel

organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel organisasi terdiri dari : variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Adapun variabel psikologis berupa : variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Ukuran-ukuran kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernandin dan Russel yang dikutip oleh Gomes (2008), yaitu :

- a. *Quantity of work* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- b. *Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job Knowledge* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation* : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- f. *Dependability* : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h. *Personal Qualities* : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Cara pengukuran kinerja mempertimbangkan 3 hal yaitu : (Dharma, 2005)

- a. Kuantitas, yaitu : jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- b. Kualitas, yaitu : mutu yang harus dihasilkan atau seberapa baik penyelesaiannya.
- c. Ketepatan waktu, yaitu : sesuai tidaknya penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang direncanakan.

Pengertian dan Teori tentang Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti bergerak atau menggerakkan. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, mengingat perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan guna mencapai tujuan dimaksud (Yusuf, 2008). Definisi lainnya mengenai motivasi adalah : "motivasi adal tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2000)

Semestinya seseorang yang mempunyai motivasi tinggi, akan berupaya sekuat tenaga guna mencapai tujuan tersebut, dan juga sebaliknya seseorang yang mempunyai motivasi rendah maka cenderung lemah / kurang berupaya mencapai tujuan. Diharapkan melalui upaya yang tinggi akan tercapai kinerja yang tinggi pula, dengan kata lain bahwa motivasi yang tinggi diharapkan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Adapun beberapa teori mengenai motivasi adalah : (Kreitner dan Kinicki, 2000)

- a. Teori hierarkhi kebutuhan menurut Maslow, pada dasarnya karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang berupa :
 - kebutuhan fisiologis, di dalam bekerja utamanya antara lain berupa gaji / upah, kebutuhan makan / minum serta kebutuhan fisik lainnya.
 - kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya fisik dan emosional dalam lingkungan kerja.
 - kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan diterima dalam kelompok dan saling mencintai, melalui interaksi kerja yang baik dan harmonis.
 - kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, penghargaan dan pengakuan serta tidak diperlakukan sewenang-wenang.
 - kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, termasuk kesempatan

untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi sesuai kecakapannya.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut bersifat hierarkhis, yaitu suatu kebutuhan akan timbul jika kebutuhan dasar sebelumnya telah terpenuhi, sehingga individu merasa terpuaskan dari pemenuhan kebutuhannya.

- b. Teori McGregor : dengan teori dua model yaitu teori X dan Y

- Teori X menganggap bahwa : karyawan tidak suka bekerja dan cenderung menghindari kerja, karyawan harus diawasi dengan ketat dan diancam agar mau bekerja dengan baik, prosedur dan disiplin yang keras lebih diutamakan dalam bekerja, uang bukan satu-satunya faktor yang memotivasi bekerja, karyawan tidak perlu diberi kesempatan untuk mengembangkan diri.

- Teori Y menganggap bahwa : karyawan senang bekerja sehingga pengawasan dan hukuman tidak diperlukan oleh karyawan, karyawan akan memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi jika merasa memuaskan, manusia cenderung ingin belajar, kreatifitas dan imajinasi digunakan untuk memecahkan masalah.

- c. Teori Dua Faktor oleh Herzberg

Dalam teori ini, kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan motivasi. Faktor-faktor kepuasan kerja, erat hubungannya dengan motivator yang berupa : prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggungjawab, kemungkinan berkembang dan kemajuan. Apabila hal ini dipenuhi, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Apabila tidak dipenuhi, maka tidak akan timbul ketidakpuasan yang berlebihan.

Di sisi lain ada faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan, merupakan faktor *hygiene* yang akan menghasilkan ketidakpuasan jika tidak terpenuhi, tetapi jika unsur ini terpenuhi maka tidak perlu memotivasi karyawan. Faktor ini berupa :

gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kebijakan administrasi perusahaan, pengawasan teknis, hubungan antar pribadi dengan rekan/atasan/bawahan.

Pengertian dan Teori tentang Gaya Kepemimpinan

Menurut Yukl dalam Sunyoto & Burhanudin (2011), "kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok mencapai tujuan bersama/*shared goal*".

Sedangkan Greenberg dan Baron dalam Sunyoto dan Burhanudin (2011) membedakan pengertian pemimpin dengan kepemimpinan. Pemimpin adalah individu dalam suatu kelompok atau organisasi yang mempunyai pengaruh lebih pada orang lain, sedangkan kepemimpinan adalah proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi individu atau anggota kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Pemimpin dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan yang nantinya akan berpengaruh pada efektif atau tidaknya kepemimpinan tersebut.

Bass dalam Erdiyansyah (2010) mengemukakan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional didasari pada teori kebutuhan Maslow. Kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah dapat dipenuhi dengan baik oleh gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat dipenuhi melalui gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dimiliki oleh pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu dengan menjaga bawahan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap terhadap pimpinannya. Para pengikutnya akan terinspirasi untuk mengesampingkan kepentingan pribadinya, melalui 3 cara memotivasi, yaitu :

- 1) Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha,
- 2) Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok,
- 3) Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Ciri kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) yaitu :

- 1) Kharisma / pengaruh yang ideal, dimana pemimpin mampu memotivasi bawahan, dijadikan panutan oleh bawahan, begitu dipercaya, dihormati dan dinilai mempunyai visi dan misi yang jelas dan dapat diwujudkan.
- 2) Rangsangan intelektual, yaitu mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya, mengedepankan rasionalitas dalam penyelesaian masalah daripada opini.
- 3) Inspirasi, yaitu mampu menginspirasi bawahan, mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, mengembangkan optimisme dan antusiasme bawahan.
- 4) Perhatian individual, yaitu bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual dan dukungan pribadi terhadap bawahan, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

Adapun ciri kepemimpinan transaksional menurut Bass (1985) yaitu :

- 1) Imbalan Kontinjen, yaitu pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan bawahan dan memperjelas apa yang akan diperoleh bawahan / menjanjikan imbalan jika kinerjanya sesuai harapan/target.
- 2) Manajemen eksepsi aktif, yaitu pemimpin aktif memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan.
- 3) Manajemen dengan pengecualian/ eksepsi pasif yaitu pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai.

Pengertian dan Teori tentang Kepuasan kerja

Menurut Erdiyansyah (2010), kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, dimana setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. Sedangkan definisi kepuasan kerja menurut Mariam (2009), kepuasan kerja adalah keadaan emosi seseorang yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Jadi dalam hal ini merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah : (Mahesa, 2010)

1. Faktor individual : umur, jenis kelamin, dan sikap pribadi terhadap pekerjaan.
2. Faktor hubungan antar karyawan : hubungan antar manajer dan karyawan, hubungan sosial di antara sesama karyawan, sugesti dari teman sekerja, faktor fisik dan kondisi tempat kerja, emosi dari situasi kerja.
3. Faktor eksternal : keadaan keluarga, rekreasi, pendidikan dan training.

Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2011), kepuasan kerja merupakan unsur / bagian dari sikap kerja. Kepuasan kerja / *job satisfaction* adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas cenderung memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja berhubungan dengan faktor-faktor individu berupa : (Mangkuprawira, 2007)

- (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan;
- (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarkhis di dalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas;

- (c) kecocokan dengan minat, semakin cocok individu semakin tinggi kepuasan kerjanya;
- (d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerjanya, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Ada 3 macam teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal, yaitu : (Admin, 2009)

- 1) Teori perbandingan intrapersonal (*discrepancy theory*).

Inti dari teori ini adalah bahwa kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil perbandingan atau kesenjangan antara penilaian individu atas perolehan atau hasil pekerjaannya dengan standar pribadi atau seperti apa yang menjadi harapan individu tersebut. Kepuasan akan dirasakan oleh individu jika perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang sudah diperoleh dari pekerjaan dirasakan kecil, dan sebaliknya.

- 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Puas atau tidak puasnya seseorang tergantung apakah individu tersebut merasakan adanya keadilan atau ketidakadilan atas sesuatu situasi. Rasa keadilan atau ketidakadilan ini diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang setingkat, sekantor ataupun individu di perusahaan yang lain.

- 3) Teori dua faktor (*two factor theory*), yang merupakan teori yang berhubungan juga dengan motivasi.

Mariam (2009) mengutip pendapat Celluci, Anthony dan Vries (1978) bahwa variabel kepuasan kerja merupakan variabel intervening. Selanjutnya disebutkan bahwa menurut Mas'ud (2004) variabel kepuasan kerja terdiri dari : kepuasan dengan gaji, kepuasan

dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Beberapa penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, dan berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian yang akan dilakukan ini, antara lain :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yasiroh (2010) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selatan". Metode analisis data yang digunakan : dengan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian:
 - 1) Gaya kepemimpinan yang cenderung digunakan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selatan adalah gaya partisipatif.
 - 2) Motivasi kerja yang dominan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selatan adalah kebutuhan akan aktualisasi diri.
 - 3) Kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selatan adalah karyawan yang bertanggung-jawab.
 - 4) Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja karyawan kantor pelayanan pajak pratama Karawang adalah sebesar 0,1142 atau 11,42 %.
 - 5) Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Besarnya pengaruh motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan kantor pelayanan pajak pratama Karawang adalah sebesar 0,2591 atau 25,91 %.
 - 6) Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara simultan dan langsung terhadap kinerja. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan kantor pelayanan pajak pratama Karawang adalah sebesar 0,338 atau 33,8 %. Sisanya sebesar 66,2 % dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Mahesa (2010) dengan judul "Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating, Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia, Central Java". Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Hasil penelitian :
 - 1) Motivasi kerja yang dialami karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - 3) Lama bekerja tidak berhasil memoderasi antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini bisa disebabkan karyawan yang mempunyai masa kerja yang lama, akan bertahan dengan kondisi saat penelitian dilakukan, dan mempertahankan pekerjaannya pula. Karyawan yang lama masa kerjanya, kurang mempunyai motivasi untuk berkembang, meningkatkan kemampuannya atau meningkatkan karirnya. Apalagi sebagian besar responden berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA).
 - 4) Terdapat pengaruh positif antara interaksi kepuasan kerja dengan lama bekerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif ini akan menjadi lebih kuat untuk karyawan yang sudah lama bekerja, sehingga dalam hal ini variabel lama bekerja berhasil menjadi variabel moderating.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Mariam (2009) yang berjudul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening, Studi pada Kantor Pusat PT.

Asuransi Jasa Indonesia (Persero)". Metode analisis data yang digunakan : *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS, melalui analisis faktor konfirmatori untuk mengkonfirmasi faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Sedangkan *Regresion Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan variabel-variabel. Hasil penelitian :

- 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
 - 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
 - 3) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
 - 4) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
 - 5) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Reza (2010) yang berjudul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa, Banjarnegara". Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.. Hasil penelitian :
- 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - 2) Motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - 3) Disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

HIPOTESIS

1. Variabel motivasi dan gaya kepemimpinan secara individual/parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Variabel motivasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Variabel motivasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan.
6. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PD. BPR BKK Wonosobo termasuk pegawai kontrak kesemuanya diambil menjadi responden kecuali direksi, dengan jumlah responden 78 orang karyawan yang terdiri dari : pegawai tetap : 54 orang, calon pegawai : 9 orang dan pegawai kontrak : 15 orang.

Teknik pengambilan data dengan cara penyebaran kuisisioner, yaitu teknik pengambilan data yang dilakukan melalui daftar pertanyaan yang dibagikan kepada para responden. Skala likert yang digunakan adalah

Tabel 1. Skala Likert

Pilihan jawaban	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Kurang Setuju	2
Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono dalam Yasiroh (2010)

Metode Pengolahan Data

1) Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Sunyoto (2011), ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah kuesioner yaitu harus valid dan reliabel. Suatu kuesioner dinyatakan valid (sahih/akurat) jika butir pertanyaan pada suatu kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut atau dengan kata lain mampu untuk mengukur variabel yang akan diukur. Metode yang digunakan untuk uji validitas adalah dengan melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya $\geq 0,30$, maka faktor tersebut merupakan validitas konstruksi yang kuat (Sugiyono dalam Yasiroh, 2010). Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur kehandalan suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel. Butir kuisisioner dikatakan *reliable* atau handal apabila jawaban seorang responden terhadap kuisisioner adalah konsisten. Hal ini mengandung makna suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena indikator tersebut sudah baik/dapat dipercaya (Sunyoto, 2011). Untuk mengukurnya, dapat menggunakan alpha cronbach. Kuisisioner disebut *reliable* jika *cronbach's alpha* $\geq 0,60$ dan sebaliknya tidak *reliable* jika *cronbach's alpha* $< 0,60$.

2) Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah pada persamaan regresi yang dihasilkan, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau distribusi tidak normal. Seperti diketahui, bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal (Ghozali dalam Mahesa, 2010). Untuk melihat hal ini, dilakukan dengan memperhatikan *normal probability plot* pada *scatter plot*.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya

korelasi antar variabel bebas (*independen*). Jika ditemukan adanya multikolinieritas, maka koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tak terhingga (Sunyoto, 2011).

c. Uji Heteroskedastisitas.

Digunakan untuk menguji sama atau tidaknya varians residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya mempunyai varians yang sama, maka disebut terjadi homoskedastisitas dan jika variansnya tidak sama/berbeda maka disebut terjadi heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali dalam Mahesa, 2010).

d. Uji Autokorelasi

Menurut Sunyoto (2011), persamaan regresi yang baik adalah yang tidak memiliki masalah autokorelasi, jika terjadi autokorelasi maka persamaan tersebut menjadi tidak baik/tidak layak dipakai untuk memprediksi. Masalah autokorelasi timbul jika ada korelasi secara linier antara kesalahan pengganggu periode t (berada) dengan kesalahan pengganggu periode t-1 (sebelumnya). Salah satu ukuran dalam menentukan ada tidaknya masalah autokorelasi adalah dengan uji Durbin Watson (DW).

3). Uji Statistik

a. Analisis Regresi Berganda

Analisis ini digunakan sekaligus untuk menjawab pertanyaan penelitian 1) dan 2) yaitu:

- 1) Bagaimanakah pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan secara individual/parsial terhadap kinerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo ?. Untuk selanjutnya terhadap hasil analisis regresi ini, perlu dilakukan pengujian dengan uji t untuk melihat signifikan atau tidaknya pengaruh secara parsial tersebut.
- 2) Bagaimanakah pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR

BKK Wonosobo?, Untuk selanjutnya terhadap hasil analisis regresi ini, perlu dilakukan pengujian dengan uji F untuk melihat signifikan atau tidaknya pengaruh secara bersama-sama tersebut.

Adapun persamaan regresi yang digunakan dalam analisis regresi berganda ini adalah :

$$Y_2 = \Omega_0 + \Omega_1 X_1 + \Omega_2 X_2 + e$$

dimana :

- Y_2 = kinerja karyawan,
- X_1 = motivasi
- X_2 = gaya kepemimpinan
- Ω_0 = konstanta
- Ω_1, Ω_2 = koefisien regresi

b. Analisis regresi dua jalur

Model ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian no 3, 4, 5 dan 6. Persamaan regresi yang digunakan dalam analisis dua jalur adalah :

- 1) $Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$, untuk menjawab pertanyaan 3.

- dimana Y_1 = kepuasan kerja karyawan
 X_1 = motivasi
 X_2 = gaya kepemimpinan
 β_0 = konstanta
 β_1, β_2 = koefisien regresi

- 2) $Y_2 = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e_2$, untuk menjawab pertanyaan 4.

- dimana Y_2 = kinerja karyawan
 Y_1 = kepuasan kerja karyawan
 X_1 = motivasi
 X_2 = gaya kepemimpinan
 b_0 = konstanta
 b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

Sedangkan untuk menjawab pertanyaan nomor 5 dilakukan dengan menghitung besarnya pengaruh tidak langsung antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang diperoleh dari perkalian koefisien beta β_1 dikalikan koefisien beta b_3 .

Adapun untuk menjawab pertanyaan 6 dilakukan dengan menghitung besarnya pengaruh tidak langsung antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang diperoleh dari perkalian koefisien beta β_2 dikalikan koefisien beta b_3 .

4). Pengujian Hipotesis

- a. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t).
Uji t digunakan untuk menguji hipotesis 1.
- b. Uji Signifikansi secara bersama-sama (Uji F)
Uji F digunakan untuk menguji hipotesis 2, 3 dan 4.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Dari hasil uji, disimpulkan bahwa :

- 1) Semua butir kuesioner untuk variabel kinerja dinyatakan valid, kecuali butir kuesioner ke 16 dengan *pearson correlation* : 0,186.
- 2) Semua butir kuesioner untuk variabel motivasi sejumlah 24 butir pertanyaan, dinyatakan valid.
- 3) Semua butir kuesioner untuk variabel gaya kepemimpinan dinyatakan valid, kecuali butir ke 18 dengan *pearson correlation* : -0,37.
- 4) Semua butir kuesioner untuk variabel kepuasan kerja, dinyatakan valid, kecuali butir ke 4 dengan *pearson correlation* : 0,169.

Untuk selanjutnya butir-butir kuesioner yang tidak valid, tidak diikuti dalam uji reliabilitas, dan dikeluarkan dari analisis/ model.

Uji Reliabilitas

Dari hasil uji, diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel yang diuji, nilainya semua di atas 0,60; sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan yang lolos uji validitas, memenuhi persyaratan reliabilitas.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Asumsi Klasik Normalitas

Uji normalitas ini dapat dilakukan dengan memperhatikan normal probability plot pada

scatter plot. Dari hasil penelitian diperoleh hasil bahwa semua data yang ada berdistribusi normal, karena semua data menyebar, hampir membentuk/mengikuti garis lurus diagonal. Disimpulkan bahwa data tersebut memenuhi asumsi normal atau mengikuti garis normalitas, dimana pada persamaan regresi nilai residual mempunyai distribusi normal.

2. Uji Asumsi Klasik Multikolinieritas

Dari hasil uji ini dapat diketahui bahwa nilai α yang digunakan adalah 5 %, sehingga diperoleh nilai $VIF = \frac{1}{\alpha} = 20$, sedangkan nilai α hitung untuk variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja masing – masing adalah : 0,380 ; 0,362 dan 0,352 dengan nilai VIF hitung masing-masing adalah 2,629 ; 2,762 dan 2,837. Terlihat bahwa masing-masing α hitung $> \alpha$ dan masing-masing VIF hitung $< VIF$, sehingga disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

3. Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas

Dari hasil penelitian diketahui bahwa distribusi data tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. *Variance* dari residual satu ke pengamatan yang lain, bersifat tetap / terjadi homoskedastisitas.

4. Uji Asumsi Klasik Autokorelasi

Dari hasil analisis diperoleh nilai DW adalah 1,707 (nilai terletak di antara -2 dan 2), sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi.

Analisis Regresi

1. Analisis Regresi Berganda

Dari hasil pengolahan diperoleh uji regresi dengan model regresi sebagai berikut

$$Y_2 = 19,829 + 0,211 X_1 + 0,564 X_2 + e$$

Koefisien regresi 0,211 menunjukkan pengaruh motivasi terhadap kinerja yang positif. Hal ini berarti jika motivasi semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga makin meningkat, dengan asumsi variabel yang lain dianggap tetap / *ceteris paribus*.

Koefisien regresi 0,564 menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang positif. Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan (transformasional) semakin baik diterapkan, maka kinerja karyawan juga makin meningkat, dengan asumsi variabel yang lain dianggap tetap / *ceteris paribus*. Pada tabel 2 terlihat bahwa hasil uji t menunjukkan variabel independen secara parsial atau sendiri sendiri berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	19.829	3.521		5.632	.000
Motivasi	.211	.051	.434	4.115	.000
Gaya Kepemimpinan	.564	.146	.408	3.867	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah

Pada tabel 3 menunjukkan bahwa besarnya koefisien determinasi (R^2) yang disesuaikan adalah sebesar 0,604 yang berarti variabilitas variabel kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabel motivasi dan variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 0,604 atau 60,4 %. Sedangkan sisanya (39,6 %) variabilitas variabel kinerja dijelaskan oleh variabel di luar variabel motivasi dan gaya kepemimpinan / variabel di luar model. Variabel di luar model yang memungkinkan mempengaruhi kinerja adalah : kepuasan kerja, budaya kerja dan disiplin kerja.

Tabel 3. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 ^a	.614	.604	3.614

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi

Sumber: Data diolah

Pada tabel 4 menunjukkan bahwa dari hasil uji F diketahui bahwa secara bersama-sama variabel independen (kinerja) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (motivasi dan gaya kepemimpinan).

Tabel 4. ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1561.241	2	780.620	59.763	.000 ^a
Residual	979.644	75	13.062		
Total	2540.885	77			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data diolah

2. Analisis Regresi Dua Jalur

Hasil pengolahan data diperoleh Uji Analisis Jalur (1) disajikan pada tabel 5.

Tabel 5. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.171	2.393		2.579	.012
Motivasi	.140	.035	.405	4.016	.000
Gaya Kepemimpinan	.451	.099	.459	4.553	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data diolah

Dari hasil uji di atas, dapat dibuat dalam persamaan sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

Koefisien regresi 0,140 menunjukkan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja yang positif. Hal ini berarti jika motivasi semakin tinggi, maka kepuasan kerja karyawan juga makin meningkat, dengan asumsi variabel yang lain dianggap tetap / *ceteris paribus*.

Koefisien regresi 0,451 menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang positif. Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan (transformasional) semakin baik diterapkan, maka kepuasan kerja karyawan juga makin meningkat, dengan asumsi variabel yang lain dianggap tetap / *ceteris paribus*. Model Summary disajikan pada tabel 6.

Tabel 6. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805 ^a	.648	.638	2.456

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi

Sumber : Data diolah

Besarnya koefisien determinasi (R²) yang disesuaikan menurut hasil uji di atas, adalah sebesar 0,638 yang berarti variabilitas variabel kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel motivasi dan variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 0,638 atau 63,8 %. Sedangkan sisanya (36,2 %) variabilitas variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel di luar motivasi dan gaya kepemimpinan/ variabel di luar model. Variabel di luar model yang memungkinkan mempengaruhi kepuasan kerja adalah : budaya organisasi, stres, tingkat mutasi.

Pada tabel 7 terlihat hasil uji F yang signifikan. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil Uji Analisis Jalur (2) disajikan pada tabel 8.

Tabel 7. ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	831.339	2	415.669	68.902	.000 ^a
	Residual	452.456	75	6.033		
	Total	1283.795	77			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data diolah

Tabel 8. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.797 ^a	.636	.621	3.538

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja , Motivasi
Kepemimpinan

Sumber : Data diolah

Pada tabel 8 besarnya koefisien determinasi (R^2) yang disesuaikan menurut hasil uji di atas, adalah sebesar 0,621 yang berarti variabilitas variabel kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabel motivasi, variabel gaya kepemimpinan dan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,621 atau 62,1 %. Sedangkan sisanya (37,9 %) variabilitas variabel kinerja dijelaskan oleh variabel di luar variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja / variabel di luar model. Variabel di luar model yang memungkinkan mempengaruhi kinerja adalah: budaya kerja dan disiplin kerja.

Pada tabel 9 terlihat hasil uji F yang signifikan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Tabel 9. ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1614.793	3	538.264	43.010	.000 ^a
	Residual	926.092	74	12.515		
	Total	2540.885	77			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja , Motivasi, Gaya
Kepemimpinan

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah

Tabel 10. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	17.706	3.596		4.924	.000
	Motivasi	.163	.055	.335	2.944	.004
	Gaya Kepemimpinan	.409	.161	.296	2.534	.013
	Kepuasan Kerja	.344	.166	.245	2.069	.042

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah

Dari hasil uji di atas, dapat dibuat dalam persamaan sebagai berikut :

$$Y_2 = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e_2$$

$$Y_2 = 17,706 + 0,163 X_1 + 0,409 X_2 + 0,344 Y_1 + e_2$$

Koefisien regresi 0,163 menunjukkan pengaruh motivasi terhadap kinerja yang positif. Hal ini berarti jika motivasi semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga makin meningkat, dengan asumsi variabel yang lain dianggap tetap / *ceteris paribus*.

Koefisien regresi 0,409 menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang positif. Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan (transformasional) semakin baik

diterapkan, maka kinerja karyawan juga makin meningkat, dengan asumsi variabel yang lain dianggap tetap / *ceteris paribus*.

Koefisien regresi 0,344 menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang positif. Hal ini berarti jika kepuasan kerja semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga makin meningkat, dengan asumsi variabel yang lain dianggap tetap / *ceteris paribus*.

Dari hasil uji analisis regresi dua jalur (1) dan (2) di atas, maka nilai koefisien regresi sebagai berikut :

- a. Koefisien regresi β_1 yang menunjukkan pengaruh (secara langsung) variabel motivasi terhadap kepuasan kerja = 0,140
- b. Koefisien regresi β_2 yang menunjukkan pengaruh variabel gaya kepemimpinan (secara langsung) terhadap kepuasan kerja = 0,451.
- c. Koefisien regresi b_1 yang menunjukkan pengaruh variabel motivasi (secara langsung) terhadap kinerja = 0,163.
- d. Koefisien regresi b_2 yang menunjukkan pengaruh variabel gaya kepemimpinan (secara langsung) terhadap kinerja = 0,409.
- e. Koefisien regresi b_3 yang menunjukkan pengaruh variabel kepuasan kerja (secara langsung) terhadap kinerja = 0,344.

Pengaruh tidak langsung variabel motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja = $\beta_1 \times b_3 = 0,140 \times 0,344 = 0,04816$. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja = $\beta_2 \times b_3 = 0,451 \times 0,344 = 0,155144$.

Nilai pengaruh tidak langsung variabel motivasi terhadap kinerja, masih di bawah nilai pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja karena $0,04816 < 0,163$. Begitupun nilai pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja, masih di bawah nilai pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karena $0,155144 < 0,409$.

Pengujian Hipotesis

1. Uji Hipotesis 1

Dengan nilai t hitung sebesar 4,115 pada ρ value = 0 untuk variabel motivasi dan t hitung sebesar 3,867 pada ρ value = 0 untuk variabel gaya kepemimpinan. Pada tingkat signifikansi 95 % atau $\alpha = 0,05$, maka nilai t tabel adalah : $t_{\alpha/2; df(n-1-k)}$ dimana n = jumlah responden dan k = jumlah variabel bebas maka $t_{0,05/2; df(78-1-2)} = t_{0,025; df(75)} = 1,960$.

Baik nilai t hitung untuk variabel motivasi maupun t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan lebih besar daripada t tabel. Angka ρ value untuk variabel motivasi dan gaya kepemimpinan masing-masing di bawah α 5 %, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 1 yang diajukan dapat diterima. Dari hasil analisis ini disimpulkan bahwa variabel motivasi dan gaya kepemimpinan secara individual/parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Uji Hipotesis 2

Dengan nilai F hitung = 59,763 pada ρ value = 0. Pada tingkat signifikansi 95 % atau $\alpha = 0,05$, maka nilai F tabel : $F_{\alpha; df(\text{numerator}), (\text{denominator})}$, dimana numerator adalah banyak variabel bebas (m), denominator = $n-m-1$ sehingga nilai $F_{0,05; df(2)(75)} = 3,07$. Karena nilai F hitung $> F$ tabel dan nilai ρ value $<$ dari α , maka hipotesis 2 dapat diterima. Dari hasil analisis ini disimpulkan bahwa variabel motivasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja secara positif dan signifikan.

3. Uji Hipotesis 3

Nilai F hitung berdasarkan hasil uji sebagaimana adalah 68,902 pada ρ value = 0. Dengan tingkat signifikansi 95 % atau $\alpha = 0,05$, maka nilai F tabel adalah : $F_{\alpha; df(\text{numerator}), (\text{denominator})}$, dimana numerator adalah banyak variabel bebas (m),

denominator = $n-m-1$ sehingga $F_{0,05;df(2)}(75) = 3,07$. Nilai F hitung $> F$ tabel dan nilai ρ value $<$ dari α , maka hipotesis 3 dapat diterima. Dari hasil analisis ini disimpulkan bahwa variabel motivasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Uji Hipotesis 4

Nilai F hitung berdasarkan hasil uji adalah 43,010 pada ρ value = 0. Dengan tingkat signifikansi 95 % atau $\alpha = 0,05$, maka nilai F tabel adalah : $F_{\alpha;df(\text{numerator}), (\text{denominator})}$, dimana numerator adalah banyak variabel bebas (m), denominator = $n-m-1$ maka $F_{0,05;df(3)}(74) = 2,68$. Nilai F hitung $> F$ tabel dan nilai ρ value $<$ dari α , maka hipotesis 4 diterima. Dari hasil analisis ini disimpulkan bahwa variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Uji Hipotesis 5

Variabel motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, maka hipotesis 5 dapat diterima. Dari hasil analisis ini disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja = $\beta_1 \times b_3 = 0,140 \times 0,344 = 0,04816$.

6. Uji Hipotesis 6

Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, maka hipotesis 6 dapat diterima. Dari hasil analisis ini disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan. Besarnya pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja = $\beta_2 \times b_3 = 0,451 \times 0,344 = 0,155144$.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Variabel motivasi dan gaya kepemimpinan (transformasional) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo.
2. Variabel motivasi dan gaya kepemimpinan (transformasional) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo.
3. Variabel motivasi dan gaya kepemimpinan (transformasional) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo.
4. Variabel motivasi, gaya kepemimpinan (transformasional) dan kepuasan kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo.
5. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo, secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan.
6. Variabel gaya kepemimpinan (transformasional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD.BPR BKK Wonosobo, secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan.

Saran

1. Atas dasar analisis yang sudah dilakukan, terlihat bahwa variabel gaya kepemimpinan

(transformasional) mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja yang lebih tinggi dibandingkan pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja. Dengan lebih dikembangkannya gaya kepemimpinan transformasional, akan berpengaruh secara langsung untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

2. Pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan (transformasional) terhadap

kinerja melalui kepuasan kerja, lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung variabel motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional yang lebih condong dianut oleh pimpinan (Direksi dan pejabat eksekutif) daripada gaya kepemimpinan transaksional, perlu untuk dikembangkan agar berpengaruh lebih efektif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Admin (2009), *Teori-teori tentang Kepuasan Kerja dan Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja*, <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/teori-teori-tentang-kepuasan-kerja-dan.html>.
- Bass (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Cokroaminoto (2007), *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu*, <http://cokroaminoto.wordpress.com/2007/06/12/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-individu>.
- Erdiyansyah (2010), *Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional, Pengaruhnya terhadap Kepuasan kerja Pegawai*, <http://erdiyansyah.wordpress.com>.
- Harsono, Dina Lucky (2010), *Keuangan Mikro : Problema, Tantangan & Peluang Pengembangannya di Indonesia*, *Jurnal My Green World*.
- Hadari, Nawawi (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki (2000). *Organizational Behavior*. The McGraw-Hill Companies, Inc. Arizona State University.
- Liana, Lie (2009), *Penggunaan MRA dengan SPSS untuk Menguji Pengaruh Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Variabel Independen dan Variabel Dependen*, *Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK*, Volume XIV, No.2, Juli 2009:90-97.
- Mahesa, Deewar (2010), *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia, Central Java)*, Skripsi, Undip Semarang.
- Mangkuprawira, Tb Sjafrri (2007), *Rona Wajah Catatan Tentang Manajemen SDM dan Mutu SDM, Kinerja : apa itu* <http://ronawajah.wordpress.com/2007/05/29/kinerja-apa-itu/>
- Mariam, Rani (2009), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening, Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*, Tesis, Undip Semarang
- Reza, Aditya Regina (2010), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*, Skripsi, Undip Semarang.

- Sunyoto, Danang dan Burhanudin (2011), *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta, CAPS.
- Sunyoto, Danang (2011), *Metodologi Penelitian Ekonomi Alat Statistik & Analisis Output Komputer Untuk Mahasiswa dan Praktisi*, Yogyakarta, CAPS.
- Sunyoto, Danang (2012), *Model Analisis Jalur untuk Riset Ekonomi*, Bandung, Yrama Widya.
- Triyono, Ayon (2012), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Kunci Sukses Meningkatkan Kinerja, Produktivitas, Motivasi, dan Kepuasan Kerja*, Yogyakarta, Oryza.
- Wijono, Wiryono Wiloejo (2010), *Pemberdayaan Lembaga Keuangan Mikro Sebagai Salah Satu Pilar Sistem Keuangan Nasional : Upaya Konkrit Memutus Mata Rantai Kemiskinan*, www.fiskal.depkeu.go.id/2010/adoku/wiloejo-1.pdf
- Yasiroh, Iis (2010), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selatan*, Universitas Singa Perbangsa Karawang.
- Yukl, Gary (1994), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, alih Bahasa Jusuf Udaya, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta.
- Yusuf, Adie (2008), *Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja*, <http://teknologikinerja.wordpress.com/2008/05/06/pengaruh-motivasi-terhadap-peningkatan-kinerja>.