

**Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap  
Kepuasan Kerja Karyawan  
(Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Semarang)**

**Diantari Indah Widiatmayanti<sup>1</sup>, Saryadi<sup>2</sup> & Sendhang Nurseto<sup>3</sup>**  
Email: diantarii22@gmail.com

*Abstract*

This study aims to determine themselves the extent of the influence of work motivation, leadership style, and organizational culture to employee job satisfaction in Regional Office of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Semarang. This type of research is explanatory research, that explain relationship between research variables. With a sample of this study were 57 respondents as appointed in the Slovin formula. This study uses quantitative analysis techniques using validity, reliability, simple linear regression, multiple linear regression.

Result of calculation of the coefficient of determinations is 0,347. This suggest that the work motivation, leadership style, and organizational culture able to explain the variables performance of 34,70 percent. While 65,30 percent is influence with another variables that are not observed. Based on the result of the data analysis it can be conclude that influence of work motivation, leadership style, and organizational culture to job satisfaction employee of regional office of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Semarang has a low level of closeness. This means that the higher work motivation, leadership style, and organizational culture will resulted the higher job satisfaction.

Keywords: Work motivation, Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction

**Abstraksi**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Semarang. Tipe penelitian yang digunakan bersifat *explanatory research*, yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dengan sampel penelitian ini sebanyak 57 responden yang ditetapkan berdasarkan rumus Slovin. Penelitian ini menggunakan teknik analisis kuantitatif menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, regresi linier sederhana, regresi linier berganda.

Hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 0,347. Hal ini berarti 34,70 persen variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya 65,30 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diamati. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa bagaimana pengaruh antara motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BRI Kantor Wilayah Semarang mempunyai tingkat keeratan yang rendah. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi maka akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.

---

<sup>1</sup> Diantari Indah W, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>2</sup> Saryadi, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>3</sup> Sendhang Nurseto, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Kata kunci: Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja

## PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis merupakan segala sesuatu yang mempengaruhi aktivitas bisnis dalam suatu lembaga organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup tetapi organisasi merupakan sistem terbuka yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien. Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan mencapai pertumbuhan melalui kinerja yang efektif dan efisien.

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya (Brahmasari dan Suprayetno, 2008: 124). Untuk menciptakan kepuasan kerja seorang karyawan adalah merupakan hal yang tidak mudah untuk dilakukan karena dapat dipengaruhi oleh motivasi, gaya kepemimpinan perusahaan, budaya dalam organisasi tersebut, dan sebagainya. Karena kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan suatu organisasi atau perusahaan (Hasibuan, 2010:203). Sehingga kepuasan kerja (*job statisfication*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya salah satunya dengan motivasi supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan keisiplinan karyawan meningkat.

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikologi yang mendorong seorang karyawan untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikendakinya (Danim, 2004:2). Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama (Suwanto dan Koeshartono, 2009:2). Untuk mencapai kepuasan kerja seorang karyawan, selain yang telah disebutkan diatas salah satu elemen penting lain selain motivasi dan budaya organisasi yaitu adalah gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada seluruh karyawan yang tergabung di dalam wadah tertentu (perusahaan) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: (a) mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; (b) mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja; (c) mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan konsumen; (d) mengetahui pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

## KAJIAN TEORI

Motivasi kerja menurut Jones and Jorge dalam (Widodo, 2011:29) adalah kekuatan psikologis yang menentukan arah tingkat usaha seseorang dan tingkat ketekunan seseorang. Jones dan George juga mengatakan, bahwa motivasi merupakan sentral manajemen, sebab menjelaskan bagaimana orang berperilaku dan cara mereka melakukan pekerjaan di dalam organisasi. Menurut hasil penelitian McClelland dalam McShane dan Von Glinow (2008) terdapat tiga kebutuhan yang mendorong motivasi, yaitu: *Need for achievement, need for affiliation, dan need for power*.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seseorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif (Purwanto, 2006:24). Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pelaksanaan kepemimpinan cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilakunya (Hasibuan, 2010:169).

Budaya organisasi menurut (Moeljono, 2005:15) adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Handoko (2000) dalam Tangkilisan (2005:164) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Waktu penyelesaian merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu dilingkungannya.

## METODE PENELITIAN

Tipe penelitian dalam penelitian ini menggunakan tipe *explanatory reserch*, populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap Bank BRI kanwi Semarang berjumlah 130 karyawan. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 57 orang responden didapat dengan menghitung menggunakan rumus slovin. Penelitian ini bersifat kuantitatif, teknik sampel dalam penelitian ini dengan teknik *Probability Sampling* dengan teknik pengambilan sampel *disproporsionate stratified random sampling*.

Skala pengukuran yang digunakan yaitu skala interval dengan menggunakan *likert scale* atau skala likert. Teknik pengumpulan data berupa kuesioner dan wawancara, sedangkan instrument penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Alat analisis yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, analisis korelasi, analisis regresi, koefisien determinasi, dan uji signifikansi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka didapatkan hasil penelitian seperti pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1**  
**Hasil Penelitian**

No	Uji Hipotesis	Hasil				Keterangan Hipotesa
		t hitung / F hitung	Signifikansi	Korelasi	Determinasi	
1	Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y)	2,436	0,018	0,312	9,7%	Ha Diterima
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y)	4,712	0,000	0,536	28,8%	Ha Diterima
3	Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan kerja (Y)	4,894	0,000	0,551	30,3%	Ha Diterima
4	Pengaruh Motivasi Kerja ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan kerja (Y)	9,374	0,000	0.598	34,7%	Ha Diterima

Sumber : Hasil Penelitian yang Diolah, 2014

Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja dengan signifikansi 5% diperoleh nilai t tabel sebesar 2,0032, dimana nilai t hitung (2,436) > t tabel (2,0032) sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien determinasinya sebesar 0,097 atau 9,7%. ini berarti 9,7% variabel motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja.

Variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja, dengan signifikansi 5% diperoleh nilai t tabel sebesar 2,0032, dimana nilai t hitung (4,712) > t tabel (2,0032) sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien determinasinya sebesar 0,288 atau 28,8%. Hal ini berarti 28,8% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan.

Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja, dengan signifikansi 5% diperoleh nilai t tabel sebesar 2,0032, dimana nilai t hitung (4,894) > t tabel (2,0032) sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien determinasinya sebesar 0,303 atau 30,3%. Hal ini berarti 30,3% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi.

Variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh kuat terhadap variabel kepuasan kerja, dengan signifikansi 5% diperoleh nilai F tabel sebesar 3,1682, dimana nilai F hitung (9,374) > F tabel (3,1682) sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien determinasinya sebesar 0,347 atau 34,7%. Hal ini berarti 34,7% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi.

## **PEMBAHASAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan jawaban dari dalam penelitian ini adalah: (1) ada pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Semarang. (2) ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Semarang. (3) ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Semarang. (4) ada pengaruh positif antara variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Semarang.

Hasil penelitian ini membuktikan sejumlah penelitian terdahulu yang mengemukakan bahwa ada pengaruh antara variabel motivasi kerja, variabel gaya kepemimpinan, dan variabel budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dilihat hasil koefisien determinasi variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja karyawan sebesar 0,347. Hal ini berarti 34,70 persen variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya ( $100\% - 34,70\% = 65,30\%$ ) dijelaskan oleh faktor lain selain motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh positif antara motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan yang diperoleh dari hasil uji linier berganda. Dimana berdasarkan variabel motivasi kerja sebesar 0,097 selanjutnya gaya kepemimpinan sebesar 0,305 dan budaya organisasi sebesar 0,420. Budaya organisasi memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari hasil uji linier berganda menunjukkan budaya organisasi berpengaruh 0,420 atau 4,20 persen terhadap kepuasan kerja. Sedangkan motivasi kerja memiliki pengaruh yang paling rendah terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu sebesar 0,097 atau 9,70 persen.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian variabel motivasi kerja ( $X_1$ ), variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), dan variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y$ ) yaitu sebesar 34,7%. Sedangkan sisanya sebesar 65,30% dipengaruhi oleh faktor lain. Hal ini menunjukkan bahwa semakin rendah motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi, maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang diperoleh atau sebaliknya, semakin baik motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang diperoleh karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Wilayah Semarang.

### **Saran**

Motivasi kerja karyawan Bank BRI sudah dapat dikategorikan tinggi. Tetapi pada pertanyaan mengembangkan gagasan karyawan lain, sebagian besar menyatakan tidak setuju

dikarenakan kurang percaya dengan gagasan yang karyawan lain cetuskan. Karyawan harus menyadari bahwa mengembangkan gagasan dari karyawan lain merupakan hal yang baik, karena mereka dapat menyempurnakan atau memperbaiki gagasan yang karyawan lain telah cetuskan. Sehingga motivasi kerja karyawan Bank BRI Kanwil Semarang dapat meningkat lagi.

Budaya Organisasi yang diterapkan oleh Bank BRI Kanwil Semarang sebagian besar karyawan menyatakan setuju dengan budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan, tetapi karyawan masih kurang merasa aman dan nyaman dengan pekerjaannya, oleh perusahaan diharapkan dapat menciptakan iklim budaya organisasi yang lebih baik lagi sehingga dapat menciptakan rasa aman dan nyaman. Sehingga dapat mengakibatkan peningkatan dalam kepuasan kerja para karyawannya.

Kepuasan Kerja karyawan Bank BRI kanwil Semarang tergolong tinggi, tetapi mereka kurang puas dengan kondisi pekerjaan selama ini. Oleh karena itu diharapkan Bank BRI kanwil Semarang lebih memperhatikan lagi kondisi dari pekerjaan yang karyawan lakukan. Sehingga kepuasan kerja dapat tercipta dan lebih meningkat lagi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Azwar, Saifuddin. 2012. *Metodelogi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Basri, Ahmad Fawzi Mohd., Yasin, Mohd Salleh., Abdullah, Baharuddin. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Brahmasari, Ida Ayu., Suprayetno, Agus. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Hai Internasional Wiratana Indonesia)*. Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya: 124-125.

Damim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Reneka Cipta.

Gozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Hasibuan, Malayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Indrianto, Nur., dan Supomo, Bambang. 2009. *Metodelogi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFPE.

Moeljono, Dr.Djokosantoso. 2005. *CULTURED! Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT Gramedia.

Nana, Suryana., Haerani, Siti., Taba, Muhammad Idrus. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Divisi Tambang PT. Inco Sorowako)*. Tesis Universitas Hasanudin Makassar.

Purwanto, Djoko. 2006. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.

Robbins, Stephen P., dan Judge, Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Siagian, Sondang P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiono. 2004. *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA.

\_\_\_\_\_. 2010. *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA.

\_\_\_\_\_. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.

Suwarto, FX., dan Koeshartono, D. 2009. *Budaya Organisasi Kajian Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Universiitas Atmaja.

Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Grasindo.

Widodo. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru*. BPK Penabur Tasikmalaya: 29.

Wirjana, Berbadine R., Suardono, Susilo. 2009. *Kepemimpinan: Dasar-dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Andi.