

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH
MOTIVASI KERJA PADA KARYAWAN LEMBAGA
PENYIARAN PUBLIK RADIO REPUBLIK INDONESIA
(LPP RRI) MALANG**

SKRIPSI



Oleh

TITI ISTIFARINI PERWITASARI

NIM: 200501110197

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2024

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH
MOTIVASI KERJA KERJA PADA KARYAWAN LEMBAGA
PENYIARAN PUBLIK RADIO REPUBLIK INDONESIA
(LPP RRI) MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi
Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

TITI ISTIFARINI PERWITASARI

NIM: 200501110197

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2024

LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Karyawan Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Malang

SKRIPSI

Oleh

TITI ISTIFARINI PERWITASARI

NIM: 200501110197

Telah Disetujui Pada Tanggal 18 Maret 2024

Dosen Pembimbing,



Syahirul Alim, MM

NIP. 197712232009121002

LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Karyawan Layanan
Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Malang

SKRIPSI

Oleh

TITI ISTIFARINI PERWITASARI

NIM : 200501110197

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 28 Maret 2024

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1 Ketua Penguji

Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002



2 Anggota Penguji

ChoirulRozi, SS., M.Pd

NIP. 198708082023211025



3 Sekretaris Penguji

Syahirul Alim, MM

NIP. 197712232009121002



Disahkan Oleh: Ketua
Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Titi Istifarini Perwitasari

NIM : 200501110197

Fakultas/Prodi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi yang saya tulis guna memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang berjudul:

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Karyawan Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Malang”

Merupakan hasil karya sendiri dan bukan duplikasi dari karya orang lain. Selanjutnya, apabila di kemudian hari terdapat klaim dari pihak lain bukan tanggung jawab dari dosen pembimbing dan atau Fakultas Ekonomi, tetapi akan menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

Malang, 15 Maret 2024

Hormat saya,



Titi Istifarini Perwitasari

NIM. 200501110197

LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim...

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkah limpahan rahmat serta hidayahNya, sehingga saya dapat diberikan kelancaran serta kekuatan dalam menyusun dan menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Skripsi ini saya persembahkan kepada berbagai pihak yang telah mendukung, memberi semangat serta memotivasi saya untuk tetap berjuang sampai berhasil menyelesaikan Pendidikan dan meraih gelar sarjana.

Sehingga terkhusus kepada Ayahku Bari dan Ibuku Gestiani yang senantiasa luar biasa dalam memperjuangkan Pendidikan untuk anak semata wayangnya, memberi kasih sayang serta memberikan dukungan dan doa terbaiknya kepada anak semata wayangnya ini. InshaAllah ilmu yang telah saya dapatkan selama ini akan saya amalkan dengan sebaik-baiknya dan saya tidak akan berhenti untuk menuntut ilmu dimanapun saya berada.

Kepada sahabat-sahabat saya semasa SMA dan teman-teman dekat saya semasa kuliah yang tiada hentinya memberikan dukungan, motivasi, serta kenangan yang indah selama kebersamaan saya selama ini.

Dan kepada diri saya sendiri yang mampu berjuang dan bertahan hingga sejauh ini. Jangan cepat puas dengan apa yang telah kamu raih saat ini, perjalanan masih panjang dan ini masih sebuah awal yang baru untuk hidup mu ke depan.

MOTTO

Hari ini harus menjadi lebih baik dari hari sebelumnya, karena masa depan kita ditentukan oleh tindakan serta aspirasi kita. Selain terus berupaya, jangan pernah lupakan pentingnya berdoa.

Karena, takdir kita bergantung pada Tuhan YME.

Dan juga kita selalu memiliki kewajiban untuk terus berusaha dan berdoa kepada-Nya.

(Bari, Ayahanda Titi Istifarini Perwitasari)

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur bagi kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya, penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Karyawan Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Malang” ini.

Sholawat serta salam tidak lupa tetap kita curahkan kepada junjungan kita baginda Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah menuntun kita dari jalan kegelapan hingga menuju jalan yang terang benderang yakni Ad-dinul Islam.

Pada kesempatan kali ini, penulis menyadari bahwasannya dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, izinkan saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. Ei, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, SE., MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ikhsan Maksum, M. Sc, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Syahirul Alim, MM, selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan, dampingan serta saran dan masukannya terhadap penelitian ini.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Kedua orang tua penulis Bapak Bari dan Ibu Gestiani serta anggota keluarga besar penulis yang senantiasa memanjatkan doa, memberikan kasih sayang, motivasi dan dukungan baik moral maupun materil dalam proses pengerjaan tugas akhir skripsi ini.
8. Sahabat-sahabat terbaik penulis, Gavin Shakti Audry, Annisa Rahmadita, Rani Rachmania, Salsa Jeniatri Arbilah, Sherlyna Fitri Rubadik, dan Widayu Astri Prastiwi yang selalu menebarkan kasih sayang, kebahagiaan, semangat, serta dukungan dan doa selama proses pengerjaan tugas akhir skripsi ini.

9. Teman-teman dekat penulis Rizka, Aiman, Cici, Talia, Annida, Syafa, para nasabah prioritas, yang telah hadir dan pernah kebersamai dan selalu memberikan warna selama masa perkuliahan penulis.
10. Keluarga besar D'Legiun Manajemen 2020 yang telah menjadi teman seperjuangan dan seangkatan penulis mulai awal hingga akhir masa studi.
11. Para karyawan LPP RRI Malang yang telah berpartisipasi dalam membantu kelancaran penelitian ini.
12. Kepada semua kpop idol yang membantu mengembalikan semangat saya dan membuat suasana hati saya dalam keadaan yang sangat baik.
13. Serta seluruh pihak yang terlibat dalam penelitian skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Pada akhirnya, penelitian skripsi ini telah selesai. Namun, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak memiliki kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis dengan rendah hati mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk memperbaiki karya ini. Penulis berharap bahwa karya ini akan bermanfaat bagi banyak orang. *Aamiin ya Robbal 'Alamin.*

Malang, 15 Maret 2023

Titi Istifarini Perwitasari

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
مستخلص البحث	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	11
2.2 Kajian Teori.....	25
2.2.1 Gaya Kepemimpinan	25
2.2.2 Kepuasan Kerja Karyawan	31
2.2.3 Motivasi Kerja Karyawan	39
2.3 Hubungan Antar Variabel	44
2.3.1 Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	44
2.3.2 Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan	46
2.3.3 Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	46

2.3.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja.....	47
2.4 Model Hipotesis	48
2.5 Hipotesis Penelitian.....	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	50
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	50
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian.....	51
3.3 Populasi dan Sampel	51
3.3.1 Populasi.....	51
3.3.2 Sampel	51
3.4 Teknik dan Pengambilan Sampel	51
3.5 Data dan Jenis Data	52
3.6 Teknik Pengumpulan Data	52
3.7 Definisi Operasional Variabel	53
3.8 Skala Pengukuran	56
3.9 Analisis Data	56
3.10 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	57
3.10.1 Uji <i>Convergent Validity</i>	57
3.10.2 Uji <i>Discriminant Validity</i>	58
3.10.3 Uji <i>Composite Reliability</i>	58
3.11 Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	58
3.12 Uji Hipotesis.....	59
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	60
4.1 Hasil Penelitian.....	60
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	60
4.1.2 Distribusi Karakteristik Responden.....	64
4.1.3 Deskripsi Jawaban Responden.....	68
4.2 Analisis Data	76
4.2.1 Model Partial Least Square (PLS)	76

4.2.2 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	77
4.2.3 Model Pengukuran (<i>Inner Model</i>)	80
4.2.4 Uji Hipotesis	81
4.3 Pembahasan	85
4.3.1 Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	85
4.3.2 Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.....	87
4.2.3 Pengaruh antara Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	89
4.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja.....	91
BAB V KESIMPULAN	93
5.1 Kesimpulan.....	93
5.2 Saran	94
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN.....	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi LPP RRI Malang.....	64
Gambar 4.1 <i>Graphical Output</i>	77
Gambar 4.2 Uji Hipotesis.....	82

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Distribusi Gaji	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	17
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian	22
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	54
Tabel 3.2 Penilaian Skala Likert	56
Tabel 4.1 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	65
Tabel 4.2 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	66
Tabel 4.3 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi	66
Tabel 4.4 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji	67
Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X).....	68
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	71
Tabel 4.7 Kategorisasi Kepuasan Kerja	71
Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (Z)	74
Tabel 4.9 Kategorisasi Motivasi Kerja.....	74
Tabel 4.10 <i>Outer Loading</i>	78
Tabel 4.11 <i>Cross Loading</i>	79
Tabel 4.12 Composite Reliability	80
Tabel 4.13 <i>R-square</i>	81
Tabel 4.14 Hasil uji Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	82
Tabel 4.15 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	84

ABSTRAK

Perwitasari, Titi Istifarini. 2024. SKRIPSI. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Karyawan Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Malang”

Pembimbing : Syahirul Alim, MM

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Karyawan, Motivasi Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang timbul dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya, mencakup perasaan positif atau negative yang dihasilkan. Di mana hal tersebut dapat timbul ketika seorang individu telah menyelesaikan pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan kerja juga merupakan persepsi emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka yang tercermin dalam sikap positif mereka terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan serta peran mediasi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan LPP RRI Malang. Penelitian ini dilakukan dengan Teknik kuantitatif, dan analisis eksplanatori digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul. Sasaran penelitian ini adalah karyawan LPP RRI Malang. Total populasi dalam penelitian ini adalah 77 karyawan. Sampling jenuh adalah metode yang digunakan untuk mengambil sampel. Penelitian ini menggunakan metode analisis data Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software dan smart-PLS versi 4.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; (2) Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (3) Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; (4) Motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan.

ABSTRACT

Perwitasari, Titi Istifarini. 2024. THESIS. "The Influence of Leadership Style on Employee Job Satisfaction Mediated by Work Motivation in Employees of the Public Broadcasting Institution Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Malang"

Supervisor : Syahirul Alim, MM

Keywords : Leadership Style, Employee Job Satisfaction, Work Motivation

Job satisfaction is an emotional condition that arises from an individual's evaluation of their work, including the resulting positive or negative feelings. Where this can arise when an individual has completed the work that has been done. Job satisfaction is also an employee's emotional perception of their work which is reflected in their positive attitude towards work and the work environment.

This research aims to determine the influence of leadership style on employee job satisfaction and the mediating role of work motivation on employee job satisfaction at LPP RRI Malang. This research was carried out using quantitative techniques, and explanatory analysis was used to analyze the data that had been collected. The target of this research is LPP RRI Malang employees. The total population in this study was 77 employees. Saturated sampling is the method used to take samples. This research uses the Partial Least Square (PLS) data analysis method using software and smart-PLS version 4.0.

The research results show that: (1) Leadership style has a positive and significant influence on employee job satisfaction; (2) Leadership style has a positive and significant influence on work motivation; (3) Work motivation has a positive and significant influence on employee job satisfaction; (4) Work motivation is able to mediate the relationship between leadership style and employee job satisfaction.

مستخلص البحث

فرويتاساري، تيتي استفارني. 2024. "البحث العلمي. تأثير أسلوب الرئاسة إلى اكتفاء عمل الموظفين بوساطة تحفيز العمل لدى الموظفين بمؤسسة الإذاعة العامة راديو الإندونيسية مالانج".

المشرف : شاهر الأمين الماجستير

الكلمات الإشارية : أسلوب الرئاسة، اكتفاء عمل الموظفين، تحفيز العمل

الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية تنشأ من تقييم الفرد لعمله، بما في ذلك المشاعر الإيجابية أو السلبية الناتجة. حيث يمكن أن ينشأ هذا عندما يكمل الفرد العمل الذي تم إنجازه. الرضا الوظيفي هو أيضًا إدراك الموظف العاطفي لعمله والذي ينعكس في موقفه الإيجابي تجاه العمل وبيئة العمل.

يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير أسلوب الرئاسة إلى اكتفاء عمل الموظفين بوساطة تحفيز العمل لدى الموظفين بمؤسسة الإذاعة العامة راديو الإندونيسية مالانج. تم إجراء هذا البحث باستخدام طريقة الكمية، واستخدام التحليل التوضيحي لتحليل البيانات التي جمعت. الهدف من هذا البحث هو الموظف بمؤسسة الإذاعة العامة راديو الإندونيسية مالانج. وكان مجموع السكان في هذا البحث هو 77 موظفًا. واستخدمت طريقة العينات المشبعة كطريقة لأخذ العينات. واستخدم هذا البحث طريقة تحليل البيانات الجزئية الصغرى (PLS) باستخدام برنامج Smart-PLS الإصدار 4.0.

ظهرت نتائج البحث بأن: (1) أسلوب الرئاسة له تأثير إيجابي وهام إلى اكتفاء عمل الموظفين؛ (2) أسلوب الرئاسة له تأثير إيجابي وهام إلى تحفيز العمل؛ (3) لحفز العمل تأثير إيجابي وهام إلى اكتفاء عمل الموظفين؛ (4) يستطيع دافع العمل على التوسط في العلاقة بين أسلوب الرئاسة واكتفاء عمل الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia sangat penting untuk dikelola serta dimanfaatkan guna mencapai tujuan organisasi dalam menghadapi hambatan serta persaingan kerja yang semakin ketat. Tujuan penerapan manajemen sumber daya manusia adalah agar setiap orang dalam perusahaan dapat menjalankan visi, misi, tanggung jawab utama dan fungsi bisnis, serta nilai-nilai yang telah mereka terima untuk tumbuh dan berkembang. Akibatnya, manajemen sumber daya manusia menjadi lebih kritis dan perlu diperhatikan serta ditingkatkan untuk mencapai tujuan perusahaan (Gahlawat & Kundu, 2019). Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan terwujudnya tujuan organisasi, tetapi untuk memimpin dan mengarahkan unsur manusia ini sangat sulit dan rumit (Hasibuan, 2001).

Salah satu strategi dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu perusahaan adalah upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menggembirakan, yang muncul dari penilaian personal terhadap lingkungan kerja dan pengalaman bekerja individu di perusahaan atau organisasi tertentu (Li et al., 2019:51).

Kepuasan kerja yang dihasilkan dalam sebuah organisasi merupakan salah satu feedback yang baik bagi organisasi tersebut. Kepuasan kerja bagi karyawan

dapat menghasilkan tingkat motivasi kerja yang tinggi dan juga memberikan umpan baik kepada pimpinan, hal tersebut dapat digunakan sebagai patokan untuk meningkatkan keterampilan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan, sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja. Oleh sebab itu, kepuasan kerja pada karyawan ini merupakan salah satu hal yang tidak kalah penting yang harus selalu diperhatikan dalam sebuah organisasi.

Dalam sebuah organisasi sendiri juga membutuhkan adanya seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi semua anggotanya, sehingga mereka dapat menjalankan tugas mereka dengan efektif dan bertanggung jawab dalam semua kegiatan yang dilakukan di dalam instansi tersebut. Gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh para karyawannya secara tidak langsung dapat mendorong semangat kerja serta meningkatkan kepuasan kerja para karyawan dalam mencapai tujuan dari gerai ritel tersebut.

Dalam suatu instansi sendiri, pastinya pemimpin yang ada mempunyai gaya kepemimpinan tersendiri untuk memimpin jalannya usaha tersebut serta dapat mempengaruhi para karyawannya yang mana memiliki tujuan agar para karyawannya dapat bekerja dan berusaha secara kolektif demi menuju pencapaian instansi melalui pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini sendiri memang sangat diperlukan oleh seorang pemimpin yang mana diharapkan seorang pemimpin tersebut memiliki berbagai gaya kepemimpinan yang dapat digunakan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi.

Setiap pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan memiliki karakter dan sifat yang unik yang mana hal tersebut juga dapat disebabkan oleh faktor lingkungan di mana pemimpin tersebut ditempatkan. Dalam hal ini, diharapkan sebuah instansi atau organisasi memiliki seorang pimpinan yang mampu memberikan panduan dan arahan tentang cara mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemimpin harus dapat mempengaruhi moral serta kepuasan kerja para karyawannya, maka dari itu seorang pemimpin yang baik diharapkan dapat memberikan motivasi kepada para karyawannya agar para karyawannya tersebut dapat mengerahkan seluruh rasa tanggung jawab dan potensi yang mereka miliki dalam bekerja sehingga mampu memberikan hasil yang baik dan optimal dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Supardo (2006:4) gaya kepemimpinan merupakan suatu metode dan proses yang kompleks di mana seseorang memengaruhi orang lain untuk mencapai tugas atau tujuan tertentu, serta mengelola organisasi dengan pendekatan yang lebih rasional. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk menyelaraskan pemikiran antara seorang pemimpin yang melakukan tindakan tersebut dan karyawannya yang akan dipengaruhi yang mana akan sangat penting dilakukan untuk kedudukannya.

Ada beragam strategi yang akan ditempuh oleh seorang pemimpin untuk membimbing dan memotivasi karyawan menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan pada akhirnya diupayakan pula untuk menimbulkan kepuasan kerja pada para karyawannya. Jadi, secara tidak langsung gaya kepemimpinan yang diterapkan menjadi salah satu cara terbentuknya ataupun

penentuan dari kepuasan kerja para karyawannya. Maka dari itu, dalam hal ini semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, semakin tinggi tingkat kepuasan yang akan dirasakan oleh para karyawan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Thoha (2010:122) bahwa gaya kepemimpinan merujuk pada metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi tindakan orang lain. Hal tersebut merupakan salah satu sumbangsih nyata yang dapat diberikan pimpinan pada para karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Maka dari itu, dalam mencapai tujuan sebuah organisasi, peran seorang pimpinan untuk menumbuhkan kepuasan kerja para karyawannya. Munculnya kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang mengarah pada pencapaian suatu organisasi tersebut. Bagi karyawan sendiri dampaknya akan meliputi tingkat motivasi kerja yang tinggi, umpan balik kepada pimpinan, peningkatan keterampilan kepemimpinan, dan kemampuan untuk memotivasi para karyawannya sehingga melakukan pekerjaan dengan baik dan selalu bertanggung jawab hingga mencapai kepuasan kerja pada masing – masing karyawannya.

Menurut Hasibuan (2005), ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka maka mereka cenderung melakukan tugas dengan lebih baik. Ketika kepuasan kerja tercapai, karyawan akan berupaya maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan menghasilkan pelayanan berkualitas. Dalam konteks ini, peran seorang pemimpin dalam membangun kepuasan kerja para karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disusun sebelumnya.

Dalam perkembangan era yang sudah sangat pesat ini, setiap kegiatan dalam suatu organisasi juga mengalami perkembangan yang sangat pesat baik dari perubahan lingkungan organisasi tersebut yang mana membuat suatu organisasi menerapkan tujuan dan strategi yang sangat terstruktur. Selain gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, motivasi kerja juga merupakan faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi yang sangat penting.

Seorang karyawan merupakan salah satu peran penting yang menjadi pelaku dalam mencapai tujuan organisasi yang mana jika karyawan tersebut mencapai kepuasan kerja maka suatu organisasi tersebut juga dapat meraih tujuan yang sudah ditetapkan. Kepuasan kerja karyawan yang menghasilkan kuantitas yang baik dan sesuai standart akan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat sekitar lingkungan organisasi tersebut. Kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi yang diperoleh seorang karyawan dalam menjalankan tanggung jawab yang telah dipercayakan kepada mereka. Motivasi sendiri, dalam hal ini berperan sebagai dorongan yang membangkitkan semangat seseorang untuk bekerja sama, bekerja dengan efektif, serta berkomitmen penuh untuk mencapai kepuasan kerja yang diinginkan menurut Hasibuan (2016).

Penelitian ini berfokus LPP RRI Malang. LPP RRI Malang sendiri merupakan instansi yang bergerak dibidang BUMN yang tidak mencari untung yang mana terletak di Jl. Candi Panggung No.58, Mojolangu, Malang, Jawa Timur. Pembagian kerja karyawan di instansi ini memiliki beberapa divisi yaitu: keuangan, LPU, pemberitaan, SDM, siaran, teknik, dan umum. Sebagai salah

satu instansi di bawah naungan BUMN di seluruh Indonesia kepuasan kerja karyawan tentunya harus menjadi perhatian yang penting bagi perusahaan agar perusahaan mendapatkan dampak yang positif dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Sehingga karyawan pun akan juga menjadi lebih nyaman dan merasa aman selama bekerja di LPP RRI Malang. Maka dari itu, hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja ini penting untuk diteliti.

Bagi beberapa karyawan LPP RRI Malang tentunya mereka menghabiskan sebagian besar waktunya di instansi tersebut. Rasa aman dan nyaman akan gaya kepemimpinan diimplikasikan berdampak terhadap kepuasan kerja serta motivasi kerja karyawan. Maka dari itu, pentingnya perusahaan menciptakan gaya kepemimpinan yang supportif akan baik bagi peningkatan motivasi kerja serta berdampak dengan baik pada kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja sendiri yang ditunjukkan oleh karyawan RRI ketika bekerja pada instansi tersebut ialah dengan adanya gaji yang dirasa sudah cukup sesuai diberikan kepada para karyawan-karyawannya. Hal tersebut ditunjukkan oleh tabel di bawah ini, yaitu:

Tabel 1.1
Distribusi Gaji

Gaji	Jumlah Responden
Rp. 5.000.000 – Rp. 6.000.000	14
Rp. 6.000.001 – Rp. 7.000.000	17
Rp. 7.000.001 – Rp. 8.000.000	13
Rp. 8.000.001 – Rp. 9.000.000	25
Rp. 9.000.001 – Rp. 10.000.000	8
Jumlah	77

Rata-rata dari jumlah gaji yang tercantum di atas, sudah diberikan sesuai hak masing-masing, dan para karyawan yang mendapatkan gaji tersebut merasakan kepuasan.

Penelitian-penelitian terdahulu tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Yanoto (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitu pula penelitian yang telah dilakukan oleh Vahera et., al (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian terdahulu tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Amri, dkk (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartati, dkk (2023) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Isrial, dkk (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulher, dkk (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan adanya gap pada beberapa penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini, meliputi kepuasan kerja karyawan yang masih belum terfokus pada apa saja hal yang menyebabkan

kepuasan tersebut terjadi. Di samping itu, adanya gap pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja, membuat penulis tertarik untuk membuat penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Malang yang bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta pengaruh motivasi kerja sebagai mediator gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Apakah motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

A. Tujuan

Berdasarkan masalah pada penelitian, maka disusun tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran motivasi sebagai pemediiasi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

B. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Dapat berpotensi untuk memperkaya teori dan konsep yang mendukung pemahaman ilmu manajemen sumber daya manusia.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi para peneliti lain dalam mengembangkan pemahaman mereka.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Instansi
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam proses pengambilan keputusan bagi organisasi untuk meningkatkan kualitasnya.

b. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi untuk penelitian lebih lanjut, serta memperluas pemahaman dan pengetahuan terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini melibatkan tinjauan terhadap studi-studi terdahulu yang telah dilakukan dalam bidang yang serupa. Terdapat beberapa penelitian mengenai Motivasi kerja sebagai pemediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan sebagian besar dari penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui dampak dari variabel-variabel tersebut dalam menunjang kepuasan kerja karyawan. Penelitian-penelitian tersebut menggunakan indikator yang berbeda-beda sebagai alat ukur penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi oleh peneliti sebagai berikut:

Hasil penelitian Rizaldi Putra, dkk (2019), penelitian ini berjudul “*The Influence of Leadership, Motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance at SMKN 4 Pekanbaru*”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara motivasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap guru kinerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian Dewi Suryani, dkk (2019), penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja. Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja.

Hasil penelitian Roy Rajendra N, dkk (2019), penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat DPRD di Kabupaten Tojo Una-Una”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian Isrial, dkk (2020), penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Bukopin Cabang S Parman”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan secara

bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial variabel yang berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja merupakan bagian dari variabel gaya kepemimpinan dan motivasi. Gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling utama berpengaruh terhadap kepuasan Kerja. Disarankan pemimpin harus dapat menciptakan suasana kerja sama yang serasi untuk menumbuhkan loyalitas, agar berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan lebih baik lagi.

Hasil penelitian Taufiq Qarismail (2020), penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada The Westlake Resort Yogyakarta”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan motivasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian Umar Yeni S, dkk (2020), penelitian ini berjudul “*The Effect of Compensation and Transformational Leadership on Job Satisfaction Mediated with Job Motivation*”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *compensation* terhadap *job satisfaction*, *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, *job motivation* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, *compensation* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job motivation*, *compensation* berpengaruh

signifikan terhadap *job satisfaction* melalui *job motivation*, dan *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* melalui *job motivation*.

Hasil penelitian Rubiharto, dkk (2020), penelitian ini berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan belum mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, motivasi kerja mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, komitmen organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja. Pada hasil penelitian secara tidak langsung, pertama diketahui bahwa komitmen organisasi belum menjadi mediasi dari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Kedua, secara partial mediation komitmen organisasi mampu menjadi mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian Nurhaeda Z (2020), penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Motivasi dan Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan sedangkan gaya kepemimpinan terbukti tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian Rivaldo & Ratnasari (2020), penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja serta

Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa secara langsung kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta kepemimpinan dan Motivasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Rizki Iman D, dkk (2021), penelitian ini berjudul “*The Effect of Leadership and Compensation on The Job Satisfaction Mediated by Motivation at PT. Indesso Culinaroma International*”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *leadership* dan *compensation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* selain itu *motivational variables* juga dapat memediasi *leadership and compensation* terhadap *job satisfaction*.

Hasil penelitian Aisyaturrido (2021), penelitian ini berjudul “*The Effect of Leadership and Work Environment on Job Satisfaction Through Motivation as a Mediation Variables in PT. Trinitan Plastic Industries*”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* serta *motivation* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *job satisfaction*.

Hasil penelitian Ariyanti, dkk (2021), penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus PT. PLN Rayon Majalaya)”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini berarti apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat, sebaliknya jika gaya kepemimpinan menurun maka kepuasan kerja karyawan mengalami penurunan.

Hasil penelitian Zulher, dkk (2022), penelitian ini berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi pada PT. Salim Ivomas Pratama Area 1 Balai Jaya”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan serta gaya kepemimpinan dan motivasi terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian Yohana Febriyanti, dkk (2022), penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian Rizki Agung P, dkk (2022), penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh (negatif) terhadap kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian Restuanto & Yuliantini (2023), penelitian ini berjudul “*The Effect of Leadership and Compensation Style on Job Satisfaction with Work Motivation as a Mediation Variable at PT. JR Branch DKI Jakarta*”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa leadership style berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, *compensation* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, *motivation* berpengaruh signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja, *leadership style and compensation* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *work motivation*.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
1.	Rizaldi Putra et al (2019) <i>The Influence of Leadership, Motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance at SMKN 4 Pekanbaru</i>	Gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Budaya organisasi (X3), Kepuasan kerja (Y1), dan Kinerja (Y2)	Path analysis	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	Dewi Suryani Harahap dan Hazmanan Khair (2019)	Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), Kepuasan	Penelitian eksploratif	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Kepemimpinan

	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	kerja (Y), dan Motivasi (Z)		berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja.
3.	Roy Rajendra Natta, dkk (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat DPRD di Kabupaten Tojo Una-Una	Gaya kepemimpinan (X1), Motivasi kerja (X2), dan Kepuasan kerja (Y)	Penelitian eksplanatori	Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Sekretariat DPRD di Kabupaten Tojo Una-Una. Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Sekretariat DPRD di Kabupaten Tojo Una-Una dan Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Sekretariat DPRD di Kabupaten Tojo Una-Una.
4.	Isrial, dkk (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Bukopin Cabang S Parman.	Gaya kepemimpinan (X1), Motivasi kerja (X2), dan Kepuasan kerja (Y)	Penelitian kuantitatif dengan metode explanatory	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
5.	Taufiq Qarismail, Prayekti (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada the Westlake Resort Yogyakarta.	Gaya kepemimpinan transformasional (X1), Motivasi kerja (X2), Disiplin kerja (X3), Kepuasan kerja karyawan (Y)	Penelitian kuantitatif dengan metode accidental sampling.	Hasil uji menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan motivasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
6.	Umar Yeni Suyanto, Mu'ah, Elliv Hidayatul Lailiyah, Ika Purwanti (2020) <i>The Effect of Compensation and</i>	<i>Compensation</i> (X1), <i>Transformational leadership</i> (X2), <i>Job satisfaction</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode explanatory	Terdapat pengaruh yang signifikan <i>compensation</i> terhadap <i>job satisfaction</i> , <i>transformational leadership</i> berpengaruh

	<i>Transformational Leadership on Job Satisfaction Mediated with Job Motivation</i>	(Y), <i>Job motivation</i> (Z)		signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> , <i>job motivation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> , <i>compensation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> , <i>transformational leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job motivation</i> , <i>compensation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> melalui <i>job motivation</i> , dan <i>transformational leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> melalui <i>job motivation</i> .
7.	Didik Rubiharto, Theodurus Kuncoro, Arief Purnomo (2020) Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.	Gaya kepemimpinan (X1), Motivasi kerja (X2), Komitmen organisasi (X3), Kepuasan kerja (Y).	Penelitian kuantitatif dengan metode explanatory	Gaya kepemimpinan belum mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, motivasi kerja mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, komitmen organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja. Pada hasil penelitian secara tidak langsung, pertama diketahui bahwa komitmen organisasi belum menjadi mediasi dari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Kedua, secara partial mediation komitmen organisasi mampu menjadi mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
8.	Nurhaeda Z (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	Gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kompensasi (X3), Kepuasan kerja (Y).	Penelitian kausal komparatif.	Secara parsial terbukti jika Motivasi dan Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan sedangkan gaya kepemimpinan terbukti tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

				pada Terminal Regional Daya.
9.	Yandra Rivaldo, Sri Langgeng Ratnasari (2020) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan.	Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kepuasan kerja (Y), Kinerja karyawan (Z).	Penelitian kuantitatif analisis jalur.	Secara langsung kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan serta kepemimpinan dan Motivasi melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
10.	Rizki Iman Dharmiarto, M. Ali Iqbal, Ahmad Badawi Saluy (2021) <i>The Effect of Leadership and Compensation on The Job Satisfaction Mediated by Motivation at PT. Indesso Culinaroma International.</i>	<i>Leadership</i> (X1), <i>Compensation</i> (X2), <i>Job satisfaction</i> (Y), <i>Motivation</i> (Z).	Penelitian kuantitatif deskriptif analisis	<i>Leadership</i> dan <i>compensation</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> selain itu <i>motivational variables</i> juga dapat memediasi <i>leadership and compensation</i> terhadap <i>job satisfaction</i> .
11.	Aisyaturrido, Imam Wibowo, Nuridin (2021) <i>The Effect of Leadership and Work Environment on Job Satisfaction Through Motivation as a Mediation Variables in PT. Trinitan Plastic Industries.</i>	<i>Leadership</i> (X1), <i>Work environment</i> (X2), <i>Motivation</i> (X3) <i>Job satisfaction</i> (Y).	Penelitian kuantitatif	<i>Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> , <i>work environment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> serta <i>motivation</i> memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap <i>job satisfaction</i> .
12.	Silvi Ariyanti, Fidiarta Andika, Peggy Anjasmara (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Study Kasus PT. PLN Rayon Majalaya).	Gaya kepemimpinan (X1), Kepuasan kerja (Y).	Penelitian kuantitatif metode korelasi linear.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini berarti apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat, sebaliknya jika gaya kepemimpinan menurun maka kepuasan kerja karyawan mengalami penurunan.

13.	Zulher, Muliadi, Yusup (2022) Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Pada PT. Salim Ivomas Pratama Area 1 Balai Jaya	Gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Kepuasan kerja (Y).	Penelitian kuantitatif.	Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan serta gaya kepemimpinan dan motivasi terbukti berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.
14.	Yohama Febriyanti Nadya Pally, Epsilandri Septyarini (2022) Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.	Gaya kepemimpinan (X1), Komitmen organisasi (X2), Motivasi kerja (X3), Kepuasan kerja (Y).	Penelitian deskriptif kuantitatif.	Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan positif terhadap kepuasan kerja.
15.	Rizki Agung Pradana, Bowo Santoso (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo.	Gaya kepemimpinan (X1), Lingkungan kerja (X2), Motivasi kerja (X3), Kepuasan kerja (Y).	Penelitian kuantitatif.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh (negatif) terhadap kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
16.	Faqih Restuanto, tine Yuliantini (2023) <i>The Effect of Leadership and Compensation Style on Job Satisfaction with Work Motivation as a Mediation Variable at PT. JR Branch DKI Jakarta.</i>	<i>Leadership style</i> (X1), <i>Compensation style</i> (X2), <i>Job satisfaction</i> (Y), <i>Work motivation</i> (Z).	Penelitian kuantitatif.	<i>Leadership style</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> , <i>compensation</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, <i>motivation</i> berpengaruh signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja, <i>leadership style and compensation</i> berpengaruh

				signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> yang dimediasi oleh <i>work motivation</i> .
--	--	--	--	--

Tabel 2.2
Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Rizaldi Putra et al (2019) <i>The Influence of Leadership, Motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance at SMKN 4 Pekanbaru</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian dengan pendekatan kuantitatif - Variabel yang sama adalah <i>leadership</i>, <i>motivation</i>, dan <i>job satisfaction</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis menggunakan <i>structural equation modeling</i> dan <i>measurement model fit</i> - Objek yang digunakan ialah sebuah sekolah sedangkan penelitian sekarang pada sebuah instansi di bawah naungan BUMN
2.	Dewi Suryani Harahap dan Hazmanan Khair (2019) Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif - Menggunakan sampel jenuh - Variabel yang sama digunakan ialah kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini menggunakan SPSS sedangkan yang sekarang menggunakan SmartPLS - Penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik
3.	Roy Rajendra Natta, dkk (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat DPRD di Kabupaten Tojo Una-Una	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian dengan pendekatan kuantitatif - Variabel yang sama yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja - Alat analisis menggunakan SPLS 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian terdahulu berfokus pada objek sekretariat DPRD sedangkan penelitian saat ini dilakukan di RRI - Penelitian terdahulu menggunakan variabel gaya kepemimpinan situasional sedangkan penelitian saat ini menggunakan

			gaya kepemimpinan
4.	Isrial, dkk (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Bukopin Cabang S Parman.	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian dengan pendekatan kuantitatif - Menggunakan 3 variabel yang sama 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian terdahulu menggunakan SPSS sedangkan yang sekarang menggunakan SmartPLS - Penelitian terdahulu berfokus pada objek PT bank bukopin sedangkan penelitian saat ini dilakukan di RRI
5.	Taufiq Qarismail, Prayekti (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada the Westlake Resort Yogyakarta.	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel yang sama yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian terdahulu menggunakan SPSS - Menggunakan analisis regresi linier berganda
6.	Umar Yeni Suyanto, Mu'ah, Elliv Hidayatul Lailiyah, Ika Purwanti (2020) <i>The Effect of Compensation and Transformational Leadership on Job Satisfaction Mediated with Job Motivation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan yang digunakan ialah kuantitatif - Variabel yang sama yaitu kepuasan kerja dan motivasi kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perhitungan sampel menggunakan cara yang berbeda - Penelitian terdahulu berfokus pada objek rumah sakit lamongan sedangkan penelitian saat ini dilakukan di RRI
7.	Didik Rubiharto, Theodurus Kuncoro, Arief Purnomo (2020) Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan pendekatan kuantitatif - Menggunakan sampel jenuh - Variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian terdahulu berfokus pada sebuah PT sedangkan penelitian saat ini dilakukan di RRI
8.	Nurhaeda Z (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan pendekatan kuantitatif - Menggunakan 3 variabel yang sama kecuali kompensasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak menggunakan variabel Z (Mediasi)

9.	Yandra Rivaldo, Sri Langgeng Ratnasari (2020) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan variabel yang sama yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan metode survei model kausal - Menggunakan Teknik analisis jalur
10.	Rizki Iman Dharmiaro, M. Ali Iqbal, Ahmad Badawi Saluy (2021) <i>The Effect of Leadership and Compensation on The Job Satisfaction Mediated by Motivation at PT. Indesso Culinaroma International.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan penelitian kuantitatif - Menggunakan SmartPLS - Menggunakan variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian terdahulu berfokus pada sebuah PT sedangkan penelitian saat ini dilakukan di RRI
11.	Aisyaturrido, Imam Wibowo, Nuridin (2021) <i>The Effect of Leadership and Work Environment on Job Satisfaction Through Motivation as a Mediation Variables in PT. Trinitan Plastic Industries.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan pendekatan kuantitatif - Menggunakan 3 variabel yang sama kecuali <i>work environment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian terdahulu berfokus pada sebuah PT sedangkan penelitian saat ini dilakukan di RRI
12.	Silvi Ariyanti, Fidiarta Andika, Peggy Anjasmara (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Study Kasus PT. PLN Rayon Majalaya).	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan semua variabel yang sama - Menggunakan tempat penelitian yang sama di bawah naungan BUMN 	<ul style="list-style-type: none"> - Perbedaan metode analisis - Menggunakan regresi linier berganda - Tidak memakai variabel Z (Mediasi)
13.	Zulher, Muliadi, Yusup (2022) Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Pada PT. Salim Ivomas Pratama Area 1 Balai Jaya	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan pendekatan kuantitatif - Menggunakan 3 variabel yang sama 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak memakai variabel Z (Mediasi) - Penelitian terdahulu berfokus pada sebuah PT sedangkan penelitian saat ini dilakukan di RRI
14.	Yohama Febriyanti Nadya Pally, Epsilandri Septyarini (2022) Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan pendekatan kuantitatif - Menggunakan 3 variabel yang sama kecuali komitmen organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak memakai variabel Z (Mediasi) - Penelitian terdahulu berfokus pada sebuah PT sedangkan penelitian saat ini dilakukan di RRI
15.	Rizki Agung Pradana, Bowo Santoso (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan pendekatan kuantitatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan sampel <i>random sampling</i>

	Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo.	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan SmartPLS - Menggunakan 3 variabel yang sama kecuali lingkungan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak menggunakan variabel Z (Mediasi)
16.	Faqih Restuanto, tine Yuliantini (2023) <i>The Effect of Leadership and Compensation Style on Job Satisfaction with Work Motivation as a Mediation Variable at PT. JR Branch DKI Jakarta.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan pendekatan kuantitatif - Menggunakan SmartPLS - Sama sama menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel Z (Mediasi) 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian terdahulu berfokus pada sebuah PT sedangkan penelitian saat ini dilakukan di RRI

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Robbins (2008) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan merujuk pada kemampuan seseorang untuk mengarahkan sebuah kelompok menuju serangkaian tujuan atau visi yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, kepemimpinan juga berfungsi sebagai kekuatan dinamis yang memotivasi, mengkoordinasikan serta mendorong organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Selain itu, Sutrisno (2016) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seseorang menggerakkan, membimbing, memimpin, dan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Veithzal Rivai (2013:3) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah upaya yang diarahkan untuk memengaruhi aktivitas anggota tim dengan tujuan mencapai tujuan bersama, baik untuk keuntungan individu maupun organisasi. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan menjadi faktor kunci yang sangat penting dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Sedangkan menurut (Hasibuan, 2016) gaya kepemimpinan sendiri ialah cara seseorang pimpinan dalam memengaruhi anggota tim nya agar mereka bersedia serta mampu untuk bekerja secara produktif dan berkolaborasi guna mencapai tujuan suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan pola perilaku yang termanifestasi ketika seorang pemimpin berupaya dalam memengaruhi orang lain. Tanggapan yang ditunjukkan oleh bawahan sebagian besar dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan pada mereka. Oleh karena itu, diharapkan seorang pemimpin mampu menginspirasi, mendukung, dan memberikan motivasi kepada bawahannya agar mereka melaksanakan tugas dengan semangat demi mencapai tujuan yang diinginkan.

2.2.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Handoko (2003: 290-291) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kecerdasan (*Intelligence*), penelitian umumnya menunjukkan bahwa pemimpin memiliki tingkat kecerdasan yang sedikit lebih tinggi daripada pengikutnya, meskipun perbedaannya tidak signifikan.
2. Kedewasaan dan hubungan sosial yang luas, pemimpin biasanya menunjukkan emosi yang stabil serta memiliki jaringan hubungan yang luas.
3. Motivasi diri dan prestasi, pemimpin cenderung memiliki tingkat motivasi yang tinggi dan dorongan untuk mencapai prestasi.
4. Sikap kemanusiaan, pemimpin yang efektif mengakui martabat dan harga diri karyawannya, serta menunjukkan perhatian yang besar terhadap kebutuhan mereka.
5. Mempunyai pengaruh yang kokoh, pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan bawahan mereka menuju tujuan bersama secara sukarela.
6. Membangun hubungan atau pola ikatan yang baik, pemimpin yang efektif mampu membangun hubungan yang kuat antar individu, menggunakan kekuasaan dan

pengaruh mereka untuk mendorong kerjasama dalam mencapai tujuan bersama

7. Mempunyai sifat – sifat khusus, pemimpin yang berhasil biasanya memiliki sifat-sifat khusus seperti integritas, keahlian, dan ketekunan yang memungkinkan mereka untuk memimpin bawahan mereka dengan efektif.
8. Mempunyai Peran ataupun Jabatan, pemimpin selalu memiliki peran dan jabatan dalam organisasi, yang merupakan bagian integral dari gaya dan sikap kepemimpinan mereka.
9. Kemampuan berkomunikasi, pemimpin yang efektif selalu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dengan sesama pemimpin, bawahan, dan warga yang mereka pimpin, terlepas dari situasi atau kondisi.
10. Sanggup Memberdayakan seseorang, pemimpin yang berhasil mampu memberdayakan bawahan dan warga yang mereka pimpin, memungkinkan mereka untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal.

Sedangkan menurut Ghoniyah (2011) menyatakan bahwa indikator gaya kepemimpinan terdiri dari keteladanan, adalah pemimpin yang mencontohkan sikap baik kepada karyawan, Kedua ialah kecakapan yang mana pemimpin memiliki keterampilan untuk mengatasi berbagai

masalah dalam suatu organisasi. Ketiga, koordinasi dengan bawahan yang mana pemimpin selalu berkoordinasi dengan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas lainnya, dan terakhir ialah Pengambilan keputusan yang mana pemimpin berani mengambil keputusan dalam setiap langkah kebijakan.

2.2.1.3 Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif islam, semua individu dianggap sebagai pemimpin dan mereka akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinan yang mereka jalankan. Kehadiran pemimpin merupakan bagian integral dari tatanan kehidupan manusia, seperti yang tercermin dalam berbagai organisasi yang menjadi wadah bagi pergerakan dan dinamika kehidupan manusia. Peran kepemimpinan sendiri memainkan peran krusial dalam menentukan keberadaan dan keberlangsungan suatu organisasi. Dalam islam, konsep pemimpin sering dikenal dengan istilah khalifah, imamah, dan sebagainya. Maka, hal tersebut juga sudah tercantum dalam Al-Qur'an surah Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خٰلِفَةً ؕ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ
وَنُقَدِّسُ لَكَ ؕ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: Ingatlah ketika tuhanmu berfirman kepada malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah dimuka bumi". Mereka berkata: "mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang membuat kerusakan dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji engkau dan mensucikan engkau?" tuhan berfirman: "sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Dalam ayat di atas dapat dijelaskan juga sesuai tafsir dari Ibnu Katsir yang mana mengatakan bahwa Allah SWT mengabarkan malaikat akan rencana-Nya dalam mengutus khalifah bumi juga tergolong sebagai penghormatan kepada manusia. Selain itu, dijelaskan juga bahwa kami telah menjadikanmu sebagai pemimpin yang bertanggung jawab di muka bumi untuk menjalankan hukum-hukum agama dan dunia dengan adil. Oleh karena itu, putuskanlah perkara di antara manusia dengan keadilan, dan janganlah terpengaruh oleh hawa nafsu dalam memutuskan perkara-perkara tersebut.

Selain itu, juga terdapat dalam hadits Nabi yang dijelaskan sebagai berikut:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَاعِيَّتِهِ

Artinya: "Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan diminta pertanggungjawaban mengenai orang yang kamupimpin". (H.R Bukhori dan Muslim).

2.2.2 Kepuasan Kerja Karyawan

2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang timbul dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya, mencakup perasaan positif atau negatif yang dihasilkan. Handoko dalam Tangkisan (2005:164), menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka yang tercermin dalam sikap positif mereka terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Tingkat kepuasan kerja merupakan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dan pada akhirnya berdampak pada efektivitas organisasi. Selain insentif, karyawan membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas prestasi mereka, variasi dalam tugas, dan kesempatan untuk berinisiatif dan berkreasi. Suhendi dan Anggara (2010:269) menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, keamanan, kualitas hidup kerja, dan kinerja organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dialami karyawan setelah menyelesaikan tugas mereka melalui serangkaian tahap evaluasi.

2.2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk (2003:130) dalam Bangun (2012) bahwa ada tiga teori tentang kepuasan kerja, antara lain yaitu:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini membandingkan kepuasan kerja seorang karyawan dengan membandingkan kepuasan yang ia dapat dan kepuasan yang ia inginkan. Apabila kepuasan yang ia rasakan lebih dari kepuasan yang ia inginkan, maka terdapat ketidaksesuaian positif.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa ada atau tidak adanya keadilan mempengaruhi kepuasan seorang karyawan. Seperti halnya apabila seorang karyawan telah bekerja, tentunya ia mengharapkan output bagi dirinya (*feedback*) entah itu berupa gaji, status, penghargaan, atau aktualisasi.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Gagasan ini mengemukakan dua kata kunci, yaitu *satisfied* dan *dissatisfied*. *Satisfied* sebagai indikator kepuasan kerja yang berupa promosi dan penghargaan, pekerjaan menarik, dan lain-lain. Sedangkan *dissatisfied* merupakan indikator ketidakpuasan kerja yang berupa kondisi kerja yang tidak suportif, ketidaksesuaian gaji,

hubungan antar karyawan tidak harmonis, pengawasan terlalu ketat, dan lain-lain.

2.2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Setiap karyawan memiliki tolak ukur masing-masing untuk menentukan kepuasan kerja karena setiap karyawan memiliki standar terhadap pekerjaan yang telah dijalaninya. Menurut Hasibuan (2001: 202) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan, kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi dapat dilihat dari perilaku mereka dalam menjaga serta mendukung organisasi.
2. Kemampuan, evaluasi karyawan dapat dilakukan dengan memeriksa pencapaian mereka dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan.
3. Kejujuran, tingkatan ini dinilai dari sejauh mana mereka memenuhi kewajiban dan perjanjian baik pada diri sendiri maupun orang lain.
4. Kreativitas, penilaian ini mencakup kemampuan mereka dalam mengembangkan ide-ide kreatif atas tugas-tugas mereka.
5. Kepemimpinan, melibatkan kemampuan mereka untuk memimpin, memiliki kepribadian yang kuat,

berwibawa, dan mampu memotivasi orang lain untuk bekerja dengan efektif.

6. Tingkat gaji, evaluasi termasuk ke dalam menilai sejauh mana gaji yang diterima oleh karyawan sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan, dengan tujuan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan menurut Hariandja (dalam Supriyanto & Maharani: 2013,216) mengatakan bahwa terdapat enam indikator kepuasan kerja, antara lain yaitu:

1. Gaji atau Upah

Gaji dan upah merupakan bayaran atau imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari apa yang ia kerjakan. Kepuasan kerja seorang karyawan dapat didasarkan dari gaji atau upah yang mereka terima, apakah dapat memenuhi kebutuhan dan apakah upah yang diterima itu adil atau tidak.

2. Pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan ditinjau dari sisi berat atau tidaknya tugas, keterampilan, otonomi, dan umpan balik.

3. Rekan kerja

Hal ini dinilai dari segi apakah rekan kerjanya menyenangkan atau tidak.

4. Pimpinan

Kebijakan yang diberlakukan oleh atasan dapat menyenangkan atau tidak bagi seorang karyawan, sehingga pemimpin dan model kepemimpinannya dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

5. Kesempatan Untuk Maju (Promosi)

Promosi dapat diartikan sebagai kenaikan jabatan. Seorang karyawan akan cenderung senang jika diberikan promosi, oleh sebab itu promosi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

6. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang berupa lingkungan fisik dan lingkungan sosial (psikis) yang berada di tempat kerja atau di organisasi.

2.2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang memiliki dampak pada kepuasan kerja. Sebagai contoh, sebuah penelitian yang menemukan bahwa kesesuaian bidang studi mahasiswa dengan pekerjaan yang mereka lakukan dapat menjadi prediksi kepuasan kerja pada masa mendatang. Namun,

dampak utama yang dapat disimpulkan dalam enam dimensi utama seperti yang dijelaskan oleh Luthans (2011). Antara lain, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Misalnya, penelitian yang berhubungan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan pada desain kerja, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan.
2. Gaji (*Pay*) Upah dan gaji adalah salah satu aspek penting dan kompleks dalam kepuasan kerja, karena mereka bukan hanya tentang memnuhi kebutuhan dasar, tetapi juga memberikan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan tidak hanya menganggap gaji sebagai alat untuk memnuhi kebutuhan dasar, tetapi juga sebagai indikasi tentang pengakuan yang diberikan oleh manajemen terhadap kontribusi mereka pada perusahaan.
3. Promosi, Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

4. Pengawasan, Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Akan tetapi, untuk saat ini dapat dikatakan bahwa dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan.
5. Kelompok Kerja, karakteristik pada kelompok atau tim kerja memiliki dampak pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang kooperatif umumnya menjadi sumber kepuasan kerja yang signifikan bagi individu. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kelompok yang menuntut akan adanya ketergantungan antar anggota dalam menyelesaikan tugas memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.
6. Kondisi Kerja (*Working Conditions*), hal ini memiliki dampak yang relatif kecil terhadap kepuasan kerja. Kondisi kerja yang baik, seperti kebersihan dan lingkungan yang menarik, memungkinkan individu untuk lebih mudah menyelesaikan tugas mereka. Di sisi lain, kondisi kerja yang buruk, seperti udara panas atau lingkungan yang bising, dapat menyulitkan individu dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Dengan kata

lain, pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serupa dengan pengaruh kelompok kerja. Jika lingkungan kerja baik, maka kepuasan kerja cenderung baik; jika lingkungan kerja buruk, maka masalah ketidakpuasan kerja mungkin muncul.

2.2.2.4 Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Perspektif Islam

Kepuasan kerja dalam islam didefinisikan sebagai keikhlasan dan ridha, yang berarti bahwa setiap tindakan yang dilakukan haruslah didasari oleh niat yang ikhlas semata-mata karena Allah SWT. Hal ini, sesuai dengan ajaran Al-Qur'an dalam Surah Ad-Dhuha ayat 5:

وَلَسَوْفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَىٰ

Artinya: Dan sungguh, kelak Tuhanmu pasti memberikan karunia-Nya kepadamu, sehingga engkau menjadi puas.

Dalam ayat ini juga dijelaskan sesuai tafsir Al-Mukhtashar/Markaz Tafsir Riyadh, di bawah pengawasan Syaikh Dr. Shalih bin Abdullah bin Humaid, Imam Masjidil Haram yaitu menjelaskan bahwa niscaya Rabbmu memberi pahala yang banyak bagimu dan umatmu hingga engkau puas dengan apa yang diberikan Allah kepadamu dan kepada umatmu. Jika seseorang sungguh-sungguh ikhlas dengan pemberian Allah berupa harta atau yang lainnya, dan merasa cukup dengan nikmat yang diberikan, maka Allah SWT akan

meningkatkan nikmat mereka. Merasa cukup merupakan manifestasi dari kepuasan kerja.

Selain itu, juga dijelaskan pada HR Bukhari sebagai berikut:

نُظِرُوا إِلَى مَنْ هُوَ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَلَا تَنْظُرُوا إِلَى مَنْ هُوَ فَوْقَكُمْ؛
فَهُوَ أَجْدَرُ أَنْ لَا تَزِدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ

Hadist Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah RA, dia berkata: *“Rasulullah Saw pernah bersabda, “Lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima.” (HR Bukhari-Muslim).*

2.2.3 Motivasi Kerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Taruh (2020), motivasi kerja merupakan keadaan yang mendorong individu menuju suatu tujuan tertentu, memberikan energi untuk memicu dorongan dalam diri. Motivasi kerja juga dapat dianggap sebagai pendorong keinginan, dukungan, ataupun kebutuhan yang memotivasi seseorang untuk mengurangi dan memnuhi dorongan pribadi mereka, sehingga mereka dapat berpartisipasi dan bertindak sesuai dengan cara yang optimal untuk mencapai hasil yang maksimal.

Bagi (Edy, 2009) motivasi sendiri merupakan faktor yang mendesak individu untuk melakukan aktivitas tertentu,

sehingga sering kali dianggap sebagai pendorong perilaku seseorang. Sedangkan menurut Sitorus (2020:58) motivasi kerja dinyatakan sebagai dasar dari perilaku individu dalam konteks organisasi, dengan tujuan individu dan organisasi yang dapat dicapai secara bersamaan.

2.2.3.2 Indikator Motivasi Kerja Karyawan

Indikator- indikator Motivasi menurut Maslow yang disampaikan oleh Hasibuan (2003), menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa kebutuhan, yakni kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan diri, dan aktualisasi diri. Dari beberapa aspek kebutuhan tersebut, dinyatakan sebagai indikator-indikator untuk mengidentifikasi motivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Fisiologis ataupun kebutuhan fisik, hal ini dapat dilihat dari pemberian pendapatan yang memadai, bonus, uang makan, dsb.
2. Keamanan, hal ini terwujud dalam penyediaan fasilitas dan kebijakan keselamatan kerja, seperti jaminan sosial, tunjangan, dsb.
3. Sosial, hal ini tercermin dalam interaksi bersama orang lain, seperti menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan akan diterima dalam kelompok serta kebutuhan akan kasih sayang.

4. Penghargaan, hal ini tercermin dalam pengakuan serta penghargaan atas prestasi kerja selain itu adanya keinginan untuk dihormati serta dihargai oleh sesama karyawan dan pimpinan.
5. Aktualisasi diri, hal ini tercermin dalam sifat pekerjaan yang menarik dan menantang yang mana suatu instansi dapat memenuhinya melalui penyelenggaraan Pendidikan ataupun pelatihan.

2.2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan

Menurut Pullins et al (2000) epemimpinan dan motivasi memiliki hubungan yang erat karena kepemimpinan termasuk dalam faktor motivasi ekstrinsik. Selain itu, konsep motivasi dalam literatur sering kali dibagi menjadi motivasi ekstrinsik yang berasal dari dalam individu, dan motivasi ekstrinsik yang berasal dari luar individu.

1. Faktor intrinsik adalah faktor-faktor yang melibatkan kepuasan pribadi seperti pencapaian karir, pengakuan dari institusi, sifat pekerjaan serta kemajuan karir.
2. Faktor ekstrintik adalah faktor-faktor yang terdiri dari rangsangan luar individu, seperti perintah dari atasan, tuntutan organisasi serta bimbingan atasan.

Anwari (2000) menjelaskan bahwa dalam *International Dictionary of Management* motivasi didefinisikan sebagai serangkaian proses atau faktor-faktor yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku secara khusus, mendorong seseorang untuk bertindak merupakan esensi dari memotivasi seseorang. Selain itu, motivasi adalah proses psikologis yang terjadi dalam diri individu serta dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Motivasi sebagai faktor psikologis yang ada dalam diri seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal (Sutrisno, 2011:116-120)

1. Faktor Eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi meliputi:
 - a. Lingkungan kerja yang kondusif
 - b. tingkat kompensasi yang sesuai
 - c. Supervisi yang efektif
 - d. kepastian dalam pekerjaan
 - e. Status dan tanggung jawab
 - f. Peraturan yang fleksibel.
2. Faktor internal yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, meliputi:
 - a. Keinginan untuk bertahan hidup

- b. Memiliki kepemilikan
- c. Mendapat penghargaan
- d. Mendapat pengakuan
- e. Kesempatan memiliki kekuasaan

Dalam keseluruhan analisis diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi, karena arahan yang diberikan oleh pimpinan dapat menjadi pemicu bagi motivasi individu.

2.2.3.4 Motivasi Kerja Karyawan Dalam Perspektif Islam

Motivasi untuk bekerja dalam islam tidak hanya terbatas pada mencari keuntungan duniawi, tetapi juga sebagai bagian dari amal saleh yang dapat membawa kebaikan di dunia maupun akhirat. Hal ini, tercermin dalam ajaran islam yang menekankan bahwa pekerjaan juga merupakan bagian dari ibadah yang akan membawa keberkahan dan pahaldi akhirat nanti. Seperti yang disebutkan dalam Al-Quran surat At-Taubah ayat 105:

**وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
 وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَيُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
 بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ**

Artinya: "Dan katakanlah bekerjalah kamu maka Allah akan melihat pekerjaanmu begitu juga dengan Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberikan kepadaNya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

Ayat ini sering dijadikan motivasi bahwa Allah tidak akan merubah keadaan seseorang kearah yang lebih baik, kecuali jika orang tersebut berusaha dengan keras. Namun, ada ketidaksesuaian antara tafsiran ayat ini dengan realitas pada lapangan. Banyak orang yang berupaya keras untuk mengubah nasib mereka dengan bekerja keras, namun tidak semua dari mereka berhasil mencapai tujuan tersebut.

Menurut At-Thabari, inti dari ayat ini adalah bahwa semua manusia diberikan kenikmatan dan kebaikan oleh Allah. Allah pun tidak akan mengubah kenikmatan seseorang kecuali jika mereka mengubah kenikmatan tersebut menjadi keburukan dengan perilaku zalim serta konflik sesama manusia.

Selain itu, juga dijelaskan dalam hadits sebagai berikut:

إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

Rasulullah SAW bersabda, “Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang diantara kamu yang melakukan pekerjaan dengan itqon (tekun, rapi, dan teliti).” (HR. al-Baihaki),

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Rivai (2014) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar

sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering di terapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya.

Yandra Rivaldo et al., (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan” menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi jika di mediasi oleh kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, ada juga penelitian yang telah dilakukan oleh Dewi et al., (2019) dengan penelitian berjudul” Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja” yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan baik berpengaruh secara positif maupun negatif berdasarkan teori dan temuan para peneliti yang telah dilakukan dan dijelaskan di atas.

2.3.2 Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi et al., (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Zulher et al., (2022) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak secara signifikan dan positif terhadap motivasi kerja, dan menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memang memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja.

2.3.3 Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Motivasi merupakan faktor sukses atau tidaknya dalam mengendalikan emosional dalam melakukan pekerjaannya (Kadarisman, 2012). Motivasi juga bisa menjadi kekuatan pendorong yang berasal dari dalam atau luar diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini, motivasi sendiri dalam manajemen SDM berperan untuk mempengaruhi para karyawan dalam menjalankan aktivitas sehingga dapat mencapai kepuasan kerja tersendiri. Motivasi sendiri juga sangat penting digunakan untuk keberlangsungan berjalannya suatu aktivitas di suatu perusahaan.

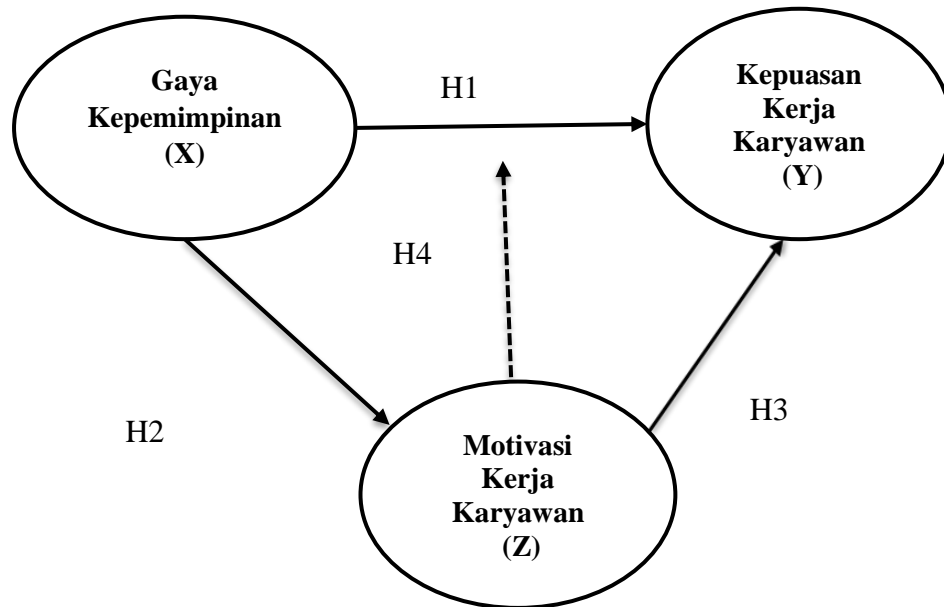
Dewi et al., (2019) dalam penelitiannya yang berjudul ‘‘Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja’’ menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya adalah sebuah penelitian yang dilakukan oleh Yandra et

al., (2020) dalam penelitiannya yang berjudul ‘‘Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya’’ yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang di mediasi oleh kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa motivasi kerja berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan berdasarkan teori dan temuan para peneliti yang telah dijelaskan diatas.

2.3.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja

Studi yang dilakukan oleh Umar Yeni, dkk (2020) menunjukkan bahwa motivasi sebagai mediator dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi, begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Rizki Imam, dkk (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi.

2.4 Model Hipotesis



Keterangan:

Pengaruh Langsung \longrightarrow

Pengaruh Tidak Langsung $\text{-----}\longrightarrow$

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan literatur dan penelitian sebelumnya, serta rumusan masalah yang telah diajukan hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 = Terdapat Pengaruh Secara Signifikan Gaya Kepemimpinan Terhadap
Kepuasan Kerja

H2 = Terdapat Pengaruh Secara Signifikan Gaya Kepemimpinan Terhadap
Motivasi Kerja

H3 = Terdapat Pengaruh Secara Signifikan Motivasi Kerja Terhadap
Kepuasan Kerja

H4 = Terdapat Pengaruh Secara Signifikan Terhadap Motivasi Kerja
Sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, yang bertujuan untuk mengukur variabel bebas dan variabel terikat dengan menggunakan data berupa angka yang kemudian diolah melalui analisis statistik. Menurut Duli (2019:3), penelitian kuantitatif adalah proses dari pengumpulan, pengolahan, analisis, dan penyajian data berdasarkan jumlah atau banyaknya secara objektif dengan tujuan memecahkan suatu masalah atau menguji suatu hipotesis.

Supriyanto & Maharani (2012: 6) menjelaskan bahwa penelitian eksplanatory adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan dan menjawab permasalahan yang sedang dihadapi. Dalam penelitian ini, terdapat hipotesis yang akan diuji untuk menentukan apakah hubungan antara dua variabel, dengan tujuan untuk mengetahui apakah variabel tersebut terkait atau tidak dengan variabel lainnya, serta apakah variabel tersebut disebabkan ataupun dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Dalam penelitian ini sendiri menggunakan model analisis *jalur (path analysis)* dikarenakan antar variabel independen dengan variabel dependen memiliki variabel mediasi yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas (*Independent*), Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel terikat (*Dependent*), dan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi.

3.2 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Malang.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah general yang berisi obyek ataupun subyek yang memiliki value dan karakter tertentu untuk dikaji oleh peneliti dan ditarik kesimpulan (Supriyanto & Maharani: 2012, 35). Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan LPP RRI Malang yang berjumlah sebanyak 78 pegawai.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi (Supriyanto & Maharani: 2012, 35). Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh. Adapun jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 77 pegawai karena 1 pegawai lainnya merupakan kepala pimpinan instansi tersebut.

3.4 Teknik dan Pengambilan Sampel

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengambilan sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan menjadi sampel menurut Sugiyono (2017: 85).

3.5 Data dan Jenis Data

Dalam penelitian ini, data digunakan sebagai bukti yang mendukung kebenaran dalam proses penelitian yang mana terdiri dari informasi yang sesuai dengan fakta-fakta relevan.

1. Data Primer

Menurut Supriyanto & Maharani (2019: 2) Data primer merupakan informasi yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari responden melalui kuesioner. Dalam konteks ini, data primer dikumpulkan melalui pengisian kuesioner oleh karyawan LPP RRI Malang.

2. Data Sekunder

Menurut Supriyanto & Maharani (2019:23) data sekunder adalah data yang dikumpulkan peneliti menggunakan media perantara. Misalnya data yang sudah diolah oleh pihak lain, berupa buku literatur, internet atau sumber lainnya. Peneliti menggunakan jurnal internasional dan buku literatur untuk sumber data teori dalam penelitian ini, serta artikel yang diperoleh dari internet untuk memaparkan fenomena yang dibahas dalam penelitian.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini meliputi:

1. Kuesioner/Angket

Menurut Supriyanto & Maharani (2012: 56) kuesioner adalah sebuah teknik pengumpulan data dengan membagikan daftar pertanyaan kepada

obyek penelitian. Kuesioner/angket sendiri memiliki dua macam, yaitu kuesioner tertutup dan terbuka. Kuisisioner yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner tertutup, di mana jawaban-jawaban sudah disediakan sehingga responden hanya perlu memilih dari opsi yang telah diberikan.

2. Observasi

Menurut Hadi dalam Supriyanto dan Maharani (2013:52) merupakan sebuah pengamatan secara sistematis tentang hal-hal atau fenomena yang diselidiki. Observasi ini dibagi menjadi dua: Observasi peran serta dan observasi tidak berperan serta. Dalam penelitian ini, peneliti terlibat dalam kegiatan yang diamati. Namun, ada beberapa hal yang peneliti tidak lakukan tetapi hanya mengamati sumber data yang diteliti.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Untuk lebih menjelaskan dan mencegah kesalahpahaman dalam menafsirkan serta memahami penelitian ini, peneliti akan menjelaskan definisi istilah-istilah yang digunakan dalam penelitian ini, termasuk:

1. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang memiliki pengaruh terhadap variabel dependen dan menyebabkan perubahan pada variabel yang terpengaruh disebut sebagai variabel independent. Dalam konteks penelitian ini, terdapat satu variabel yaitu Gaya kepemimpinan.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang ada didalam penelitian, sifatnya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dalam penelitian ini memiliki satu variabel yaitu Kepuasan kerja karyawan.

3. Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang menjembatani hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Motivasi kerja.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan (X)	Kecerdasan	1. Tingkat kecerdasan pemimpin dalam suatu bidang. 2. Tingkat kemampuan membuat strategi.	Handoko (2003) & Ghoniyah (2011)
	Motivasi Diri	1. Memiliki motivasi diri dan dorongan untuk berprestasi 2. Memiliki motivasi untuk mengarahkan para karyawannya.	
	Kedewasaan	1. Memiliki emosi yang stabil serta berusia matang 2. Memiliki aktivitas dan atensi yang luas.	
	Mempunyai pengaruh yang kokoh	1. Mempunyai pengaruh untuk menggerakkan orang lain. 2. Pemimpin memiliki stamina, kecekatan, dan keterampilan	
	Mempunyai sifat-sifat	1. Menggunakan wewenang dan	

	tertentu seorang pemimpin	<p>pengaruhnya terhadap sekelompok orang supaya bekerja.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Mampu berhubungan secara baik dengan sesama pemimpin. 	
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Tingkat Gaji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji yang diterima sesuai dengan harapan/pekerjaan. 2. Gaji diterima tepat waktu 	Hasibuan (2001) & Hariandja
	Rekan Kerja dan Pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan sesuai dalam memberikan tugas. 2. Rekan kerja yang menyenangkan. 	
	Kesetiaan dan Kejujuran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas terhadap perusahaan 2. Komitmen terhadap pekerjaannya. 	
	Kemampuan dan Kreatifitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai kemampuan sesuai bidang kerja. 2. Dapat mengembangkan kreatifitas diri. 	
	Kesempatan Untuk Maju (Promosi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan supportive terhadap karyawan. 2. Lingkungan kerja memberikan kebebasan karyawan untuk bekerja sesuai caranya. 	
Motivasi Kerja (Z)	Kebutuhan Rasa Aman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapatnya jaminan sosial tenaga kerja dan tunjangan lainnya. 	Hasibuan (2003) & Mangkunegara (2005)
	Kebutuhan Fisik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian bonus serta uang makan. 	
	Sosial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalani ikatan kerja yang harmonis 2. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman. 	
	Penghargaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan reward jika 	

		memiliki hasil kerja yang baik. 2. Selalu merasa dihargai oleh pimpinannya	
	Aktualisasi Diri	1. Memiliki kecakapan sesuai potensi bidangnya. 2. Dapat mengarahkan keahliannya dalam suatu pekerjaan.	

3.8 Skala Pengukuran

Menurut Supriyanto & Maharani (2013:41), skala pengukuran merujuk pada aturan yang digunakan untuk mengkonversi data dari suatu pengukuran variabel menjadi bentuk kuantitatif. Dalam penelitian ini, skala likert digunakan. Skala likert adalah metode pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat seseorang atau kelompok terhadap situasi sosial tertentu. Dalam skala ini, variabel dikembangkan menjadi beberapa indikator yang diwakili oleh item-item pernyataan.

Tabel 3.2
Penilaian Skala Likert

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

3.9 Analisis Data

Menurut Supriyanto & Maharani (2012:61) analisis data adalah kegiatan yang dilakukan setelah jawaban dari seluruh responden terkumpul. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS).

Tujuan dari penggunaan PLS sendiri adalah untuk menjelaskan keberadaan hubungan antar variabel laten. Peneliti memilih model PLS 4 dalam penelitian ini karena di dasarkan pada perkembangan terkait dengan jumlah variabel penelitian yang dapat diukur oleh beberapa indikator.

3.10 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Penelitian ini menggunakan dua variabel laten yaitu gaya kepemimpinan (X) dan kepuasan kerja karyawan (Y). Sedangkan variabel motivasi kerja (Z) akan diuji menggunakan uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

3.10.1 Uji *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen merupakan takaran ketepatan antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang terjadi pada obyek penelitian. Sehingga data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian dengan yang dilaporkan oleh peneliti (Hardani dkk: 2020, 198). Untuk mengetahui valid tidaknya suatu instrumen penelitian, dalam software SPLS terdapat signifikansi *outer loading* sebesar 0,5 jika sampel dan indikator sedikit, 0,6-0,7 jika sampel dan indikator banyak.

3.10.2 Uji *Discriminant Validity*

Uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menilai *cross loading*. Uji validitas diskriminan dapat dikatakan valid apabila nilai *cross loading* setiap indikator lebih tinggi daripada nilai *cross loading* variabel laten dengan nilai $> 0,5$. (Supriyanto & Maharani, 2013).

3.10.3 Uji *Composite Reliability*

Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi dan akurasi. Instrumen yang reliabel merupakan instrumen yang menghasilkan hasil yang sama ketika pengukuran dilakukan berulang dan dilakukan dalam kondisi yang sama atau tetap (konstan). Untuk mendapatkan nilai reabilitas suatu instrumen, digunakanlah koefisien reabilitas *convergent validity* dan *discriminant validity*. Hardani dkk (2020) mengatakan reliabilitas merupakan sejauh mana suatu proses pengukuran bebas dari kesalahan (error).

3.11 Model Struktural (*Inner Model*)

3.11.1 *Path Analysis*

Analisis jalur merupakan model analisis untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen (Supriyanto & Maharani: 2012, 74). Jika nilai *path coefficients* berada pada rentang 0 sampai

dengan 1 maka dapat dinyatakan positif, sedangkan jika nilai berada pada rentang -1 sampai dengan 0 maka dapat dinyatakan negatif.

3.11.2 *R Square (R²)*

Penilaian kesesuaian biasanya dievaluasi melalui nilai Q-square, yang mirip dengan koefisien determinasi *R-squared* dalam analisis regresi. Koefisien korelasi menunjukkan seberapa kuat hubungan antara variabel dependen dan independen, dengan rentang nilai antara 0 hingga 1. Jika nilai R mendekati 1, itu menunjukkan hubungan yang erat, sedangkan nilai mendekati 0 menunjukkan hubungan yang lemah. Ketika nilai mendekati 1, variabel independen memberikan sebagian besar informasi yang diperlukan untuk memprediksi variabel dependen.

3.12 Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian ini diuji melalui analisis statistik t dan nilai P, di mana uji t (uji signifikansi parsial) digunakan untuk mengevaluasi seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Ketika nilai P-value < 0,05, hipotesis dapat diterima, menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Analisis ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS dengan mengukur koefisien jalur melalui metode *bootstrap*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Sejarah Radio Republik Indonesia bermula sejak pendiriannya secara resmi pada tanggal 11 September 1945, oleh para tokoh yang sebelumnya aktif mengoperasikan beberapa stasiun radio Jepang yaitu Hosokawa di 6 kota. RRI adalah stasiun radio resmi pemerintah Indonesia yang memiliki peran penting dalam menyediakan informasi, hiburan, dan pendidikan kepada masyarakat.

Latar belakang pendirian RRI dapat ditelusuri ke dalam konteks perjuangan kemerdekaan Indonesia. Pada saat itu, Indonesia sedang berjuang untuk merebut kemerdekaan dari penjajahan kolonial Belanda. RRI didirikan dengan tujuan untuk menyampaikan berita dan informasi yang mendukung semangat perjuangan kemerdekaan kepada rakyat Indonesia. RRI menjadi alat penting dalam menyebarkan propaganda dan membangun kesatuan nasional.

Seiring berjalannya waktu, RRI berkembang menjadi lembaga penyiaran yang lebih luas, tidak hanya fokus pada isu-isu politik dan perjuangan, tetapi juga memperluas cakupan penyiarannya ke berbagai bidang seperti seni budaya, pendidikan, pertanian, sosial, dan lain-lain. RRI memiliki jaringan siaran yang mencakup seluruh wilayah Indonesia, dari pulau Jawa hingga wilayah terluar seperti Papua. Salah satu momen penting

dalam sejarah RRI adalah perubahan statusnya menjadi "Radio Republik Indonesia" dari sebelumnya "Radio Batavia" pada tahun 1945. Hal ini mencerminkan perubahan dari keadaan kolonial menjadi negara merdeka. Seiring dengan perkembangan teknologi, RRI juga mengikuti tren penyiaran modern dengan meluncurkan siaran digital, streaming online, dan program podcast. Namun, RRI tetap mempertahankan peran klasiknya sebagai media penyiaran publik yang memberikan informasi terpercaya dan mendukung kepentingan nasional.

Radio Republik Indonesia (RRI) Cabang Malang merupakan salah satu unit dari jaringan penyiaran RRI di Indonesia yang berlokasi di Kota Malang, Jawa Timur. Pendirian RRI Cabang Malang memiliki hubungan erat dengan perkembangan dan sejarah kota ini, serta peran RRI secara nasional. Malang memiliki peran penting dalam sejarah perjuangan kemerdekaan Indonesia. Pada masa penjajahan Belanda dan Jepang, kota ini menjadi pusat perlawanan dan pergerakan nasional. Keterlibatan masyarakat Malang dalam perjuangan kemerdekaan membentuk dasar bagi hadirnya RRI Cabang Malang. RRI Malang didirikan untuk mendukung perjuangan nasional dan menyediakan sarana komunikasi yang kuat selama dan setelah masa kemerdekaan. Selama dekade-dekade berikutnya, RRI Malang terus berperan dalam menyediakan informasi, hiburan, dan edukasi kepada masyarakat Malang dan sekitarnya.

Seiring dengan perkembangan teknologi komunikasi, RRI Malang juga bertransformasi, yang awalnya menggunakan peralatan penyiaran

sederhana, RRI Malang kemudian mengadopsi teknologi modern seperti siaran digital, internet *streaming*, dan *platform online* lainnya. Ini memungkinkan mereka untuk tetap relevan dan terkoneksi dengan pendengar yang semakin digital. RRI Malang juga memiliki peran dalam melestarikan dan mempromosikan budaya lokal. Melalui berbagai program dan siaran khusus, mereka dapat mendukung seni, budaya, dan tradisi khas wilayah Malang, sekaligus memperkuat identitas lokal di tengah arus globalisasi. RRI Malang menjadi sumber informasi penting bagi masyarakat di wilayah tersebut. Mereka melaporkan berita dan peristiwa lokal, serta menyediakan platform bagi masyarakat untuk berbagi informasi dan tanggapan mereka terhadap isu-isu yang berkembang.

Secara keseluruhan, Radio Republik Indonesia (RRI) memiliki latar belakang yang erat kaitannya dengan sejarah perjuangan kemerdekaan Indonesia dan perkembangan media penyiaran di negara ini. Sebagai lembaga penyiaran publik, RRI berperan dalam membangun identitas nasional, menyebarkan informasi penting, serta mempromosikan seni dan budaya Indonesia kepada masyarakat luas.

A. Visi LPP RRI Malang

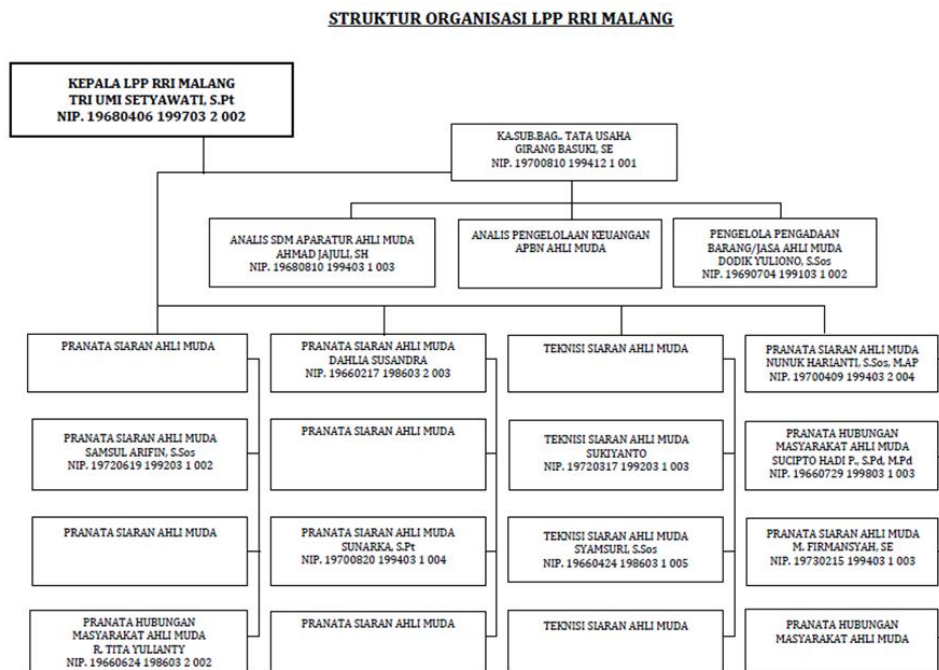
Terwujudnya RRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik yang terpercaya dan mendunia.

B. Misi LPP RRI Malang

1. Memenuhi hak warga negara memperoleh berita dan informasi yang objektif dan akurat
2. Memenuhi hak warga negara memperoleh siaran yang mencerdaskan, mencerahkan dan memberdayakan serta berpihak kepada kelompok rentan dan disable
3. Menyelenggarakan siaran yang menjamin kebhinekaan dan identitas nasional
4. Menyelenggarakan siaran hiburan yang sehat
5. Meningkatkan layanan dan jangkauan siaran yang mudah diakses masyarakat di daerah perbatasan, terpencil, terluar dan pesisir
6. Memperkuat siaran luar negeri untuk mempromosikan Indonesia beserta ideologi Pancasila dan menghadirkan dunia ke Indonesia sesuai dengan politik luar negeri
7. Mengoptimalkan teknologi penyiaran untuk mendukung terselenggaranya siaran RRI yang mampu menjangkau seluruh wilayah NKRI dan dapat diakses oleh masyarakat dunia
8. Meningkatkan kualitas tata kelola LPP RRI sesuai dengan prinsip good public governance
9. Mengembangkan SDM professional
10. Mengembangkan strategi komunikasi dan promosi

11. Mengoptimalkan potensi yang dimiliki RRI sebagai sumber pendapatan sesuai aturan perundangan yang berlaku

Pada tahun 2023 terdapat beberapa karyawan baru di LPP RRI Malang dan belum tercatat di dalam struktur organisasi, sehingga ini merupakan struktur organisasi LPP RRI Malang yang diperoleh peneliti:



Gambar 1.1 Struktur Organisasi LPP RRI Malang

Sumber: LPP RRI Malang

4.1.2 Distribusi Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini berjumlah 77 karyawan LPP RRI Malang. Karakteristik yang dipaparkan pada penelitian ini berlandaskan pada jenis kelamin, pendidikan terakhir, divisi, dan gaji di LPP RRI

Malang. Distribusi karakteristik ini dasarnya ialah hasil yang didapatkan dari isian jawaban karyawan tentang kuesioner yang telah disebar kepada karyawan melalui *google form*. Sehingga dari hasil yang didapatkan, karakteristik responden antara lain yakni:

4.1.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi karakteristik responden yang didasarkan pada jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1:

Tabel 4.1
Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-Laki	51	66,2%
Perempuan	26	33,8%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasar pada tabel di atas, dapat diketahui bahwasanya mayoritas dari responden ialah laki-laki dengan banyaknya 51 karyawan (66,2%). Semetara itu, banyaknya responden perempuan ialah 26 karyawan (33,8%). Ini dapat menjadi petunjuk bahwa mayoritas karyawan LPP RRI Malang adalah laki-laki.

4.1.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Distribusi karakteristik responden berdasar pada Pendidikan terakhir ditunjukkan pada tabel 4.2:

Tabel 4.2
Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Presentase
SD	1	1,3%
SMA/Sederajat	16	20,8%
Diploma	9	11,7%
S1	49	63,6%
S2	2	2,6%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasar pada tabel di atas, dapat diketahui bahwasanya sebagian besar pendidikan terakhir responden adalah S1/Sederajat sebanyak 49 karyawan (63,6%), responden yang pendidikan terakhir nya SMA/Sederajat sebanyak 16 karyawan (20,8%), responden yang pendidikan terakhirnya Diploma sebanyak 9 karyawan (11,7%), responden yang pendidikan terakhirnya S2 sebanyak 2 karyawan (2,6%), dan responden yang pendidikan terakhirnya SD sebanyak 1 karyawan (1,3%). Ini merefleksikan bahwasanya mayoritas sebagian besar Pendidikan terakhir karyawan LPP RRI Malang adalah S1/Sederajat.

4.1.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Divisi

Distribusi karakteristik responden berdasar pada Divisi ditunjukkan pada tabel 4.3:

Tabel 4.3
Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

Divisi	Jumlah Responden	Presentase
Kepala Sub Bagian Tata Usaha	1	1,3%
Keuangan	7	9,1%
LPU	9	11,7%
Pemberitaan	12	15,6%
SDM	3	3,9%
Sekretariat	1	1,3%
Siaran	23	29,9%

Teknik	9	11,7%
Umum	12	15,6%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2024)

Berdasar pada tabel di atas, dapat diketahui bahwasanya sebagian besar divisi responden adalah divisi siaran sebanyak 23 karyawan (29,9%), responden pada divisi kepala sub bagian tata usaha sebanyak 1 karyawan (1,3%), responden pada divisi keuangan sebanyak 7 karyawan (9,1%), responden pada divisi LPU sebanyak 9 karyawan (11,7%), responden pada divisi pemberitaan sebanyak 12 karyawan (15,6%), responden pada divisi SDM sebanyak 3 karyawan (3,9%), responden pada divisi secretariat sebanyak 1 karyawan (1,3%), responden pada divisi teknik sebanyak 9 karyawan (11,7%), dan responden pada divisi umum sebanyak 12 karyawan (15,6%). Ini merefleksikan bahwasanya mayoritas sebagian besar divisi siaran memiliki banyak karyawan yaitu 23 karyawan.

4.1.2.4 Distribusi Responden Berdasarkan Gaji

Distribusi karakteristik responden berdasar pada Divisi ditunjukkan pada tabel 4.4:

Tabel 4.4
Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji

Gaji	Jumlah Responden	Presentase
Rp. 5.000.000 – Rp. 6.000.000	14	18,1%
Rp. 6.000.001 – Rp. 7.000.000	17	22,1%
Rp. 7.000.001 – Rp. 8.000.000	13	16,9%
Rp. 8.000.001 – Rp. 9.000.000	25	32,5%
Rp. 9.000.001 – Rp. 10.000.000	8	10,4%
Jumlah	77	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Berdasar pada tabel di atas, dapat diketahui bahwasanya sebagian gaji responden adalah sebesar Rp. 8.000.0001 – Rp.9.000.000 sebanyak 25 karyawan (32,5%), responden pada gaji sebesar Rp. 5.000.000 – Rp. 6.000.000 sebanyak 14 karyawan (18,1%), responden pada gaji sebesar Rp. 6.000.001 – Rp. 7.000.000 sebanyak 17 karyawan (22,1%), responden Rp. 7.000.001 – Rp. 8.000.000 sebanyak 13 karyawan (16,9%), dan responden pada gaji sebesar Rp. 9.000.001 – 10.000.000 sebanyak 8 karyawan (10,4%). Ini merefleksikan bahwasanya mayoritas sebagian besar gaji yang di terima sebesar Rp. 8.000.001 – Rp. 9.000.000 memiliki banyak karyawan yaitu 25 karyawan.

4.1.3 Deskripsi Jawaban Responden

4.1.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 10 indikator item pernyataan. Berikut merupakan distribusi jawaban dari variabel Gaya Kepemimpinan yang disajikan pada tabel 4.5:

Tabel 4.5
Distribusi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	GK1	0	0	2	15	60	77
2.	GK2	0	9	3	22	43	77
3.	GK3	0	1	20	23	33	77
4.	GK4	0	10	10	29	28	77
5.	GK5	0	0	3	16	58	77
6.	GK6	0	1	16	25	35	77
7.	GK7	0	1	16	24	36	77
8.	GK8	0	10	22	15	30	77
9.	GK9	0	1	15	26	35	77

10.	GK10	0	0	15	21	41	77
-----	------	---	---	----	----	----	----

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Data pada tabel 4.5 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Item X1 mengenai kecerdasan pimpinan yang lebih tinggi dari karyawan”nya menunjukkan bahwa sebanyak 60 responden menjawab sangat setuju dan 15 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 2) Item X2 mengenai kemampuan pemimpin dalam membuat strategi menunjukkan bahwa sebanyak 43 responden menjawab sangat setuju dan 22 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa respond kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 3) Item X3 mengenai pimpinan yang selalu memotivasi karyawan dalam pencapaian tugasnya menunjukkan bahwa sebanyak 33 responden menjawab sangat setuju dan 23 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 4) Item X4 mengenai pimpinan dapat memberi contoh yang baik kepada para karyawannya menunjukkan bahwa sebanyak 29 responden menjawab setuju dan 28 responden menjawab sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan setuju dengan pernyataan tersebut.
- 5) Item X5 mengenai pimpinan yang memiliki kontrol bagus dalam mengatur emosi menunjukkan bahwa sebanyak 31 responden menjawab setuju dan

28 responden menjawab sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan setuju dengan pernyataan tersebut.

- 6) Item X6 mengenai pimpinan yang dapat melihat secara menyeluruh akan adanya masalah menunjukkan bahwa 58 responden menjawab sangat setuju dan 16 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 7) Item X7 mengenai pimpinan yang dapat memberi bimbingan serta saran kepada karyawannya menunjukkan bahwa 36 responden menjawab sangat setuju dan 24 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 8) Item X8 mengenai pimpinan yang dapat bekerja sama dengan tim dan menciptakan hubungan yang baik menunjukkan bahwa 30 responden menjawab sangat setuju dan 22 responden menjawab netral. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 9) Item X9 mengenai pimpinan yang dapat mengomunikasikan visi misi dan merealisasikannya menunjukkan bahwa 35 responden menjawab sangat setuju dan 26 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 10) Item X10 mengenai pimpinan yang mampu berkolaborasi dengan banyak pimpinan / pihak menunjukkan bahwa 41 responden menjawab sangat setuju dan 21 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Kepuasan Kerja Karyawan pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 10 indikator item pernyataan. Berikut merupakan distribusi jawaban dari variabel Kepuasan Kerja Karyawan yang disajikan pada tabel 4.6:

Tabel 4.6
Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	KKK1	0	0	17	27	33	77
2.	KKK2	0	0	11	39	27	77
3.	KKK3	0	5	11	27	34	77
4.	KKK4	0	6	14	23	34	77
5.	KKK5	0	9	10	22	36	77
6.	KKK6	0	6	14	27	30	77
7.	KKK7	0	9	15	27	26	77
8.	KKK8	0	10	25	13	29	77
9.	KKK9	0	10	9	21	37	77
10.	KKK10	0	9	25	20	23	77

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Tabel 4.7
Kategorisasi Kepuasan Kerja

No	Kategori	Jumlah
1.	Rendah	27,9%
2.	Sedang	31,9%
3.	Tinggi	40,2%

Data pada tabel 4.6 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Item Y1 mengenai saya merasa puas dengan gaji yang diterima sekarang sebanyak 33 responden menjawab sangat setuju dan 27 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

- 2) Item Y2 mengenai saya merasa puas dengan gaji yang diberikan sesuai pekerjaan saya menunjukkan bahwa sebanyak 39 responden menjawab setuju dan 27 responden menjawab sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa respond kebanyakan setuju dengan pernyataan tersebut.
- 3) Item Y3 mengenai saya merasa puas dengan arahan yang diberikan oleh pimpinan menunjukkan bahwa sebanyak 34 responden menjawab sangat setuju dan 27 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 4) Item Y4 mengenai saya merasa nyaman dan aman karena memiliki rekan kerja yang menyenangkan menunjukkan bahwa sebanyak 34 responden menjawab sangat setuju dan 23 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 5) Item Y5 mengenai saya merasa puas memiliki loyalitas yang tinggi dalam bekerja menunjukkan bahwa sebanyak 36 responden menjawab sangat setuju dan 22 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 6) Item Y6 mengenai saya merasa puas memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang saya jalani menunjukkan bahwa 30 responden menjawab sangat setuju dan 27 responden menjawab setuju. Hal

tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

- 7) Item Y7 mengenai saya merasa puas karena menguasai pekerjaan yang saya jalani menunjukkan bahwa 27 responden menjawab setuju dan 26 responden menjawab sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan setuju dengan pernyataan tersebut.
- 8) Item Y8 mengenai saya merasa puas memiliki kreatifitas dalam bekerja menunjukkan bahwa 29 responden menjawab sangat setuju dan 25 responden menjawab netral. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 9) Item Y9 mengenai saya merasa puas ketika pimpinan memberikan motivasi dan support atas pekerjaan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa 37 responden menjawab sangat setuju dan 21 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 10) Item Y10 mengenai menunjukkan bahwa saya merasa puas dengan lingkungan kerja saat ini 25 responden menjawab netral dan 23 responden menjawab sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan netral dengan pernyataan tersebut.

4.1.3.3 Variabel Motivasi Kerja (Z)

Motivasi Kerja pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 8 indikator item pernyataan. Berikut merupakan distribusi jawaban dari variabel Motivasi Kerja yang disajikan pada tabel 4.8:

Tabel 4.8
Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (Z)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah
		1	2	3	4	5	
1.	MK1	0	21	11	23	22	77
2.	MK2	0	11	19	21	26	77
3.	MK3	0	9	13	29	26	77
4.	MK4	0	7	11	28	31	77
5.	MK5	0	7	19	20	31	77
6.	MK6	0	15	19	17	26	77
7.	MK7	0	17	18	13	29	77
8.	MK8	0	9	10	14	44	77

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti (2024)

Tabel 4.9
Kategorisasi Motivasi Kerja

No	Kategori	Jumlah
1.	Rendah	28,05%
2.	Sedang	21,42%
3.	Tinggi	50,53%

Data pada tabel 4.8 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Item Z1 mengenai saya merasa puas karena adanya fasilitas keamanan dan keselamatan kerja seperti tunjangan kesehatan, dana pensiun, dll sehingga dapat memotivasi saya untuk bekerja dengan lebih baik sebanyak 23 responden menjawab setuju dan 22 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan setuju dengan pernyataan tersebut.

- 2) Item Z2 mengenai saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik karena adanya pemberian bonus, uang tunai maupun penghargaan dari pimpinan kepada karyawan yang berprestasi menunjukkan bahwa sebanyak 26 responden menjawab sangat setuju dan 21 responden menjawab sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan setuju dengan pernyataan tersebut.
- 3) Item Z3 mengenai saya bertekad membangun hubungan yang baik dengan pimpinan dan antar karyawan menunjukkan bahwa sebanyak 29 responden menjawab setuju dan 26 responden menjawab sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 4) Item Z4 mengenai saya merasa nyaman karena lingkungan kerja serta para karyawan lainnya dapat menerima saya sebagai rekan kerja dalam bekerja menunjukkan bahwa sebanyak 31 responden menjawab sangat setuju dan 28 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 5) Item Z5 mengenai saya merasa puas jika pimpinan dapat memberi kesempatan terhadap karyawan yang memiliki prestasi kerja dengan memberikan kesempatan mengembangkan karir menunjukkan bahwa sebanyak 31 responden menjawab sangat setuju dan 20 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

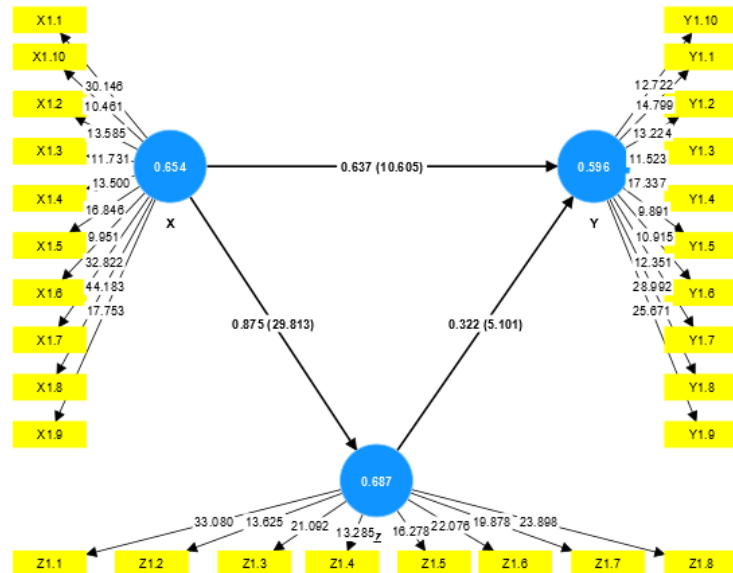
- 6) Item Z6 mengenai merasa puas dengan prestasi kerja yang telah saya capai sehingga mendapatkan apresiasi dari pimpinan menunjukkan bahwa 26 responden menjawab sangat setuju dan 19 responden menjawab netral. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 7) Item Z7 mengenai saya berkomitmen dan bertanggung jawab atas pekerjaan menunjukkan bahwa 29 responden menjawab sangat setuju dan 18 responden menjawab netral. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 8) Item Z8 mengenai saya merasa puas terhadap pekerjaan yang telah saya lakukan menunjukkan bahwa 44 responden menjawab sangat setuju dan 14 responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Model Partial Least Square (PLS)

Di bawah ini merupakan model Partial Least Square (PLS) yang diperoleh peneliti dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Karyawan Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Malang.

Gambar 4.1
Graphical Output



Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti (2024)

Model final dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X) dicerminkan oleh 5 indikator, variabel kepuasan kerja karyawan (Y) dicerminkan oleh 5 indikator, dan variabel motivasi kerja (Z) dicerminkan oleh 5 indikator.

4.2.2 Model Pengukuran (*Outer Model*)

1) Uji *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat skor outer loading dari setiap item pernyataan. Suatu item pernyataan dapat dikatakan valid jika memiliki skor *outer loading* > 0,7. Berikut ini, skor outer loading dari masing-masing item pernyataan dalam penelitian ini:

Tabel 4.10
Outer Loading

Item	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
X1	0.891		
X2	0.815		
X3	0.756		
X4	0.783		
X5	0.786		
X6	0.709		
X7	0.866		
X8	0.909		
X9	0.828		
X10	0.716		
Y1		0.786	
Y2		0.742	
Y3		0.756	
Y4		0.743	
Y5		0.731	
Y6		0.723	
Y7		0.772	
Y8		0.839	
Y9		0.860	
Y10		0.757	
Z1			0.846
Z2			0.817
Z3			0.868
Z4			0.793
Z5			0.841
Z6			0.830
Z7			0.791
Z8			0.844

Sumber: Output SmartPLS, diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai atau skor outer loading dari setiap item pernyataan yang mewakili indicator menunjukkan angka di atas 0.7, maka dari itu item-item di atas dapat dikatakan valid.

2) Uji *Discriminant Validity*

Uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai cross loading dari setiap variable. Variabel dapat dikatakan valid jika

nilai cross loading dari masing-masing indicator yang mewakilinya lebih tinggi dari variabel lainnya dengan nilai >0.5. berikut ini, adalah nilai cross loading dari masing-masing variabel:

Tabel 4.11
Cross Loading

Item	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
X1	0.891	0.781	0.842
X2	0.815	0.758	0.779
X3	0.756	0.650	0.622
X4	0.786	0.719	0.661
X5	0.709	0.651	0.625
X6	0.709	0.641	0.555
X7	0.866	0.717	0.812
X8	0.909	0.823	0.824
X9	0.828	0.867	0.756
X10	0.716	0.788	0.521
Y1	0.723	0.786	0.534
Y2	0.691	0.742	0.518
Y3	0.572	0.756	0.639
Y4	0.758	0.743	0.800
Y5	0.575	0.731	0.566
Y6	0.575	0.723	0.600
Y7	0.703	0.772	0.678
Y8	0.915	0.839	0.858
Y9	0.819	0.860	0.744
Y10	0.646	0.757	0.750
Z1	0.764	0.741	0.846
Z2	0.654	0.707	0.817
Z3	0.718	0.735	0.868
Z4	0.650	0.693	0.793
Z5	0.636	0.689	0.841
Z6	0.724	0.723	0.830
Z7	0.852	0.794	0.791
Z8	0.766	0.729	0.844

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cross loading* dalam setiap indikator suatu variabel lebih tinggi daripada nilai indikator variabel lain. Maka dari itu, indikator dari setiap variabel dapat dikatakan valid.

3) Uji *Composite Reliability*

Uji reliabilitas komposit dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai reliabilitas komposit dari masing-masing indikator yang mengukur nilai variabel. Suatu variabel dapat dikatakan baik jika nilai reliabilitas kompositnya >0.7 . berikut ini, nilai reliabilitas komposit dari masing-masing variabel:

Tabel 4.12
Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X)	0.940	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0.925	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0.935	Reliabel

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.12, dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas komposit dari setiap variabel di atas 0.7, maka seluruh variabel yang ada dapat dikatakan reliabel.

4.2.3 Model Pengukuran (*Inner Model*)

Setelah melakukan uji pada *outer model*, tahap selanjutnya ialah melakukan pengujian terhadap *inner model* yang bertujuan untuk mengetahui korelasi antara konstruk, nilai signifikan, dan *R-square*. Uji kelayakan model dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-square* dari variabel laten bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.13
R-square

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0.868	0.864
Motivasi Kerja (Z)	0.766	0.763

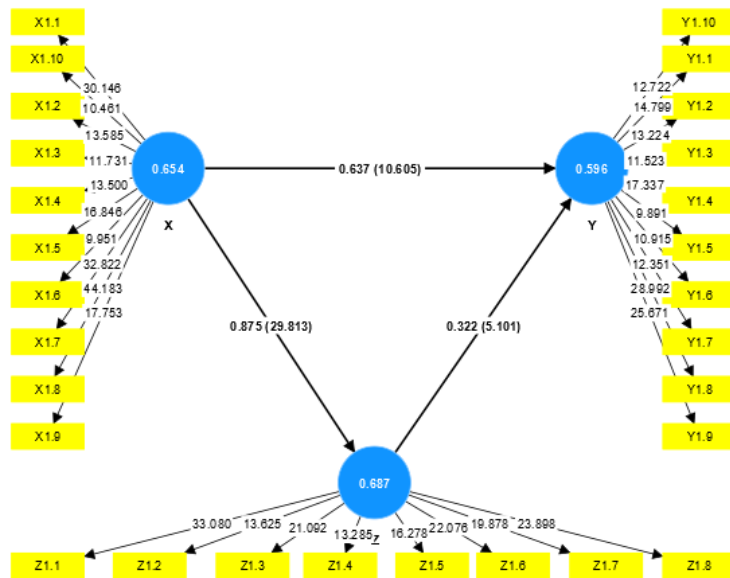
Sumber: *Output SmartPLS*, diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diperoleh nilai R-square dari variabel kepuasan kerja (Y) sebesar 0.868 dan R-square Adjusted sebesar 0.864, sedangkan nilai R-square dari variabel motivasi kerja (Z) sebesar 0.766 dan nilai R-square Adjusted sebesar 0.763. Sehingga bisa dikatakan bahwasannya berhasil menjalani uji reliabilitas dan dikatakan *reliable*.

4.2.4 Uji Hipotesis

Uji model struktural dalam suatu penelitian berfungsi untuk menguji dan mengetahui korelasi antar variabel pada suatu penelitian. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian diuji dengan melihat besaran nilai atau skor t-statistik dan *p-value*. Apabila besaran nilai *p-value* yang dihasilkan menunjukkan nilai <0.05 , maka hipotesis diterima. Sebaliknya, jika nilai *p-value* >0.05 , maka hipotesis ditolak. Hal tersebut didasarkan pada output grafik atau besaran nilai yang terdapat pada *path coefficients* dan *indirect effect*.

Gambar 4.2
Uji Hipotesis



Sumber: *Output SmartPLS*, diolah Peneliti (2024)

1. *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Direct Effect ini sendiri digunakan untuk mengetahui hasil dari hipotesisi penelitian adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Berikut merupakan hasil nilai *P-value direct effect* yang ditampilkan pada tabel 4.14:

Tabel 4.14
Hasil uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hipotesis	<i>P-value</i>	Keterangan
GK > KK	0.000	Signifikan
GK > MK	0.000	Signifikan
MK > KK	0.000	Signifikan

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah Peneliti (2024)

Berdasar pada tabel di atas, hipotesis pertama menyatakan bahwa apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil dari uji pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja yang menghasilkan nilai *P-value* yaitu $0,000 < 0,05$. Ini mengindikasikan jika gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan kepada kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja diterima.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hasil dari uji pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja yang menghasilkan nilai *P-value* yaitu $0,000 < 0,05$. Ini mengindikasikan jika gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan kepada motivasi kerja, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja diterima.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil dari uji pengaruh langsung antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja yang menghasilkan nilai *P-value* yaitu $0,000 < 0,05$. Ini mengindikasikan jika motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan kepada kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja diterima.

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Indirect Effect digunakan untuk menganalisa hasil dari hipotesis penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Berikut ini, merupakan hasil dari nilai *P-value indirect effect* yang ditampilkan pada tabel 4.15:

Tabel 4.15
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Gaya Kepemimpinan (X) > Motivasi Kerja (Z) > Kepuasan Kerja (Y)	0.276	0.277	0.064	4.319	0.000

Sumber: *Output SmartPLS*, diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, hipotesis keempat menguji apakah gaya kepemimpinan berpengaruh kepada kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja didapatkan nilai *P-value* sebesar $0,000 > 0,05$. Hal tersebut, mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja karyawan. Dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja diterima.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan serangkaian pengujian yang telah dilakukan di atas, maka pada bagian ini akan dipaparkan pembahasan mengenai hubungan antar variabel yang telah dihipotesiskan sebelumnya.

4.3.1 Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS 4, ditemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan menghasilkan nilai path coefficients 0.637 berarah positif dan nilai t-statistik sebesar $10.605 > 1.96$. sedangkan, p-value yang dihasilkan adalah $0.000 < 0.5$. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan maka akan membantu karyawan dalam mengerjakan tugasnya dengan baik dan benar.

Variabel gaya kepemimpinan (X) dalam penelitian ini memiliki 5 indikator, yaitu kecerdasan, motivasi diri, kedewasaan, mempunyai pengaruh yang kokoh, dan mempunyai sifat-sifat tertentu seorang pemimpin. Berdasarkan nilai outer loading yang dihasilkan, indikator mempunyai pengaruh yang kokoh yang diwakili oleh item pernyataan X1.8 mendapatkan nilai tertinggi sebesar 0,909. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator mempunyai pengaruh yang kokoh menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini.

Sedangkan variabel kepuasan kerja karyawan (Y) memiliki 5 indikator juga, yaitu tingkat gaji, rekan kerja serta pimpinan, kesetiaan serta kejujuran, kemampuan serta kreatifitas, dan kesempatan untuk maju (promosi). Nilai *outer loading* yang dihasilkan menunjukkan bahwa indikator kesempatan untuk maju (promosi) yang diwakili oleh item pernyataan Y1.9 mendapatkan nilai tertinggi yaitu 0,860. Hal ini menunjukkan bahwa indikator kesempatan untuk maju (promosi) menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini linear dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya penelitian yang dilakukan Putra et al (2019), Harahap & Khair (2019), dan Isrial dkk (2020) yang masing-masing menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhaeda Z (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh atau tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Robbins (2008) gaya kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai serangkaian tujuan ataupun sebuah visi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam penelitian ini pemimpin dalam gaya kepemimpinan ialah suatu proses yang dilakukan oleh seseorang dalam menggerakkan orang lain dengan membimbing, memimpin, serta memengaruhi orang lain untuk mencapai suatu hal yang telah direncanakan (Sutrisno, 2016).

Dalam perspektif islam sendiri gaya kepemimpinan yang tidak tepat akan membentuk rasa kurang nyaman dan bisa membuat para karyawannya menjalankan tugas dengan kurang optimal maupun tidak efektif. Seperti yang telah diriwayatkan oleh Rasulullah SAW yang bersabda tentang kepemimpinan dalam islam, yaitu:

“Bahwasannya Rasulullah SAW bersabda: “Setiap kamu adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang amir yang mengurus keadaan rakyat adalah pemimpin. Ia akan dimintai pertanggungjawaban rakyatnya. Seorang laki-laki adalah pemimpin terhadapkeluarganya dirumahnya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya. Ia akan dimintai pertanggungjawaban tentang hal mereka itu. Seorang hamda adalah pemimpin terhadap harta benda tuannya, ia akan diminta pertanggungjawaban tentang harta tuannya. Ketahuilah, kamu semua adalah pemimpin dan semua akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya”. (H.R. Bukhari).

4.3.2 Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS 4, maka gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan menghasilkan nilai path coefficients 0.875 berarah positif dan nilai t-statistik $29.813 > 1.96$. sedangkan, nilai p-value yang dihasilkan adalah $0.000 <$

0.5 yang mana hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka akan semakin meningkat pula motivasi kerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini juga mendukung hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aisyaturrido et al (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Rizki Iman DM et al (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memang memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Variabel motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini memiliki 5 indikator, yaitu kebutuhan rasa aman, kebutuhan fisik, social, penghargaan, dan aktualisasi diri. Nilai outer loading yang dihasilkan menunjukkan bahwa indikator sosial yang diwakili oleh item pernyataan Z1.3 mendapatkan nilai tertinggi yaitu 0,868. Hal ini menunjukkan bahwa indikator social menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini.

Menurut Mangkunegara dalam Taruh (2020), motivasi kerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Dalam perspektif islam sendiri, motivasi kerja yang harus dimiliki ialah adanya niat baik dan benar untuk mengharap ridha Allah SWT serta selalu

mengusahakan apa yang mereka ingin capai agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti yang tercantum dalam QS. An-Najm ayat 39, yaitu:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Artinya: "Bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya". (QS. An-Najm:39).

4.2.3 Pengaruh antara Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS 4, maka motivasi kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hubungan antara variabel motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan menghasilkan nilai path coefficients 0.322 berarah positif dan nilai t-statistik $5.101 > 1,96$. Sedangkan nilai p-value yang dihasilkan adalah $0.000 < 0.5$ yang mana hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja yang dimiliki maka akan semakin baik pula kepuasan kerja karyawan.

Variabel kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini diwakili oleh 5 indikator, yaitu tingkat gaji, rekan kerja serta pimpinan, kesetiaan serta kejujuran, kemampuan serta kreatifitas, dan kesempatan untuk maju (promosi). Nilai outer loading yang dihasilkan menunjukkan bahwa indikator kesempatan untuk maju (promosi) menjadi indikator paling dominan untuk membentuk variabel kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini.

Hasil dari penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aisyaturrido et al (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Zulher dkk (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang senang ataupun emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan. Dalam islam sendiri, bekerja dipandang sebagai suatu ibadah di mana bekerja bukan hanya semata-mata mencari uang untuk membiayai kehidupan sehari-hari, tetapi juga mencari keridhaan Allah SWT.

Adapun, dalam perspektif islam dalam kepuasan kerja di haruskan selalu bersikap sabar ataupun lapang dada dalam menangani setiap pekerjaan dan juga menerima semua masukan ataupun motivasi serta support yang telah diberikan oleh pimpinan yang mana juga di jelaskan dalam Al-Quran surat Al-Mujadalah ayat 11, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ
أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: "Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan".

4.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil uji *indirect effect*, variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja diperoleh nilai path coefficients 0.276, nilai t-statistik $4.319 > 1.96$ dan p-value $0.000 < 0.05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan.

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting dalam tercapainya suatu kepuasan kerja pada para karyawan yang ada pada suatu perusahaan tersebut. Perusahaan yang memiliki banyak karyawan yang merasa puas dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinannya serta memiliki motivasi kerja akan dapat meningkatkan produktifitas mereka. Hal tersebut disebabkan karena para karyawan merasa aman dan nyaman serta dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Dan, salah satu faktor penyebab tingginya tingkat motivasi kerja dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan.

Dalam perspektif islam, motivasi kerja dapat dicontohkan dengan seseorang yang melakukan pekerjaan karena berniat mengharapkan ridha Allah salah satunya dengan mengerjakan pekerjaan secara baik dan benar. Seperti yang sudah di riwayatkan oleh Rasulullah SAW yang bersabda:

Dari Saad bin Abu Waqqash ra, Rasulullah SAW bersabda kepadanya: “Sesungguhnya apa saja yang kamu nafkahkan (bekerja) yang kamu niatkan untuk

mencari keridhaan Allah niscaya kamu akan diberi pahala sebagai apa yang kamu sediakan untuk makan istrimu”. (HR. Bukhari-Muslim).

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dengan memakai pendekatan kuantitatif dan berpacuan kepada rumusan masalah dan tujuan masalah yang telah ditetapkan untuk mengetahui “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Karyawan Pada Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Malang”. Maka, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa tingginya tingkat gaya kepemimpinan yang diimplementasikan oleh pimpinan LPP RRI Malang, maka akan semakin meningkat kepuasan kerja karyawan LPP RRI Malang.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan LPP RRI Malang, maka akan meningkat motivasi kerja karyawan yang dimiliki oleh karyawan LPP RRI Malang.
3. Motivasi kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Semakin besar motivasi kerja yang tumbuh, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

4. Motivasi kerja mampu berperan sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwa tinggi nya tingkat motivasi yang dimiliki dapat memengaruhi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan LPP RRI Malang.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis menyampaikan beberapa saran, diantaranya:

1. Bagi LPP RRI Malang, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk meningkatkan serta memperbaiki kinerja perusahaan kedepannya.
2. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya melakukan penafsiran secara mendalam terlebih dahulu dan lebih memahami lagi guna mendapatkan hasil yang lebih kuat mengenai hubungan antar variabel. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat membalik posisi kepuasan kerja dengan motivasi kerja, sehingga kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan motivasi kerja sebagai variabel independen.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyaturrido, dkk. (2021). *The Effect of Leadership and Work Environment on Job Satisfaction Through Motivation as a Mediation Variables in PT. Trinitan Plastic Industries*. International Journal of Business and Social Science Research, Vol. 2 (Issue 2). <https://ijbssrnet.com/index.php/ijbssr>.
- Al-Qur'an Al-Karim dan terjemah
- Amri, Fahmi dkk. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Aceh*. Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Vol 2(No.2), hal 448-458.
- Anwari, 2000. *Motivasi: Perangkat Analisis untuk Para Manajer*. Usahawan No.12 Tahun XXIX Desember 2000.
- Ariyanti Silvi, dkk. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Study Kasus PT. PLN Rayon Majalaya)*. Jurnal Penelitian dan Aplikasi Sistem & Teknik Industri (PASTI), Vol. XV (No.1), hal 11-20.
- Bangun, Wilson., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Bernardine R. Wijaya & Susilo Supardo, 2006, *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*, CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Dharmianto Rizki Iman, dkk. (2021). *The Effect of Leadership and Compensation on The Job Satisfaction Mediated by Motivation at PT. Indesso Culinaroma International*. DIJMS, Vol. 3 (Issue 1). <https://doi.org/10.31933/djims.v3i1>.
- Duli, Nikolaus. 2019. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Beberapa Konsep Dasar Untuk Penulisan Skripsi Dan Analisis Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Edy, Sutrisno, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Edy, Sutrisno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana.

- Gahlawat, N., & Kundu, S.C. (2019). *Participatory HRM and firm performance: Unlocking the box through organizational climate and employee outcomes*. *Employee Relations*, 41(5), 1098-1119. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0147>.
- Ghoniya, Nunung, Nasurip. 2011. *Peningkatan kinerja karyawan melalui kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komitmen*. *Jurnal dinamika manajemen*. Vol.2, 2011.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Harahap Dewi Suryani dan Khair Hazmanan. 2019. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja*. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol.2 (No.1), hal 69-88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>.
- Hardani Dkk. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Pustaka Ilmu: Yogyakarta.
- Hartati, Sambung dkk. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Lamandau*. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, Volume 8, No.3.
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan motivasi*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Isrial, dkk. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Bukopin Cabang S Parman*. *JMari*, Vol.1 No.1.

- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Li, Y., Mehmood, K., Zhang, X., & Crossin, C. M. (2019). a Multilevel Study of Leaders' Emotional Labor on Servant Leadership and Job Satisfaction. *Research on Emotion in Organizations*, 15, 47–67. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120190000015008>
- Luthans, Fred., (2006). *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGraw-Hill International, Singapore.
- Luthans, Fred., (2011). *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Companies Inc. New York.
- Mgaiwa Samson John. (2022). *Leadership Styles of Academic Deans and Department Heads: Universty Dons' Perspectives on How They Affect Their Job Satisfaction*. 1088-1103. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2022-0367>.
- Natta Roy Rajendra, dkk. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasiona Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat DPRD Di Kabupaten Tojo Una-Una*. e Jurnal Katalogis, Vol. 2 (No.9), hal. 118-124.
- Pally Yohana Febriyanti Nadya dan Septyarini Epsilandri. 2022. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*. *Jurnal Manajemen*, Vol. 14 (Issue 1), hal 140-147.
- Pradana Rizki Agung dan Santoso Bowo. 2022. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahter Karya Utama Sidoarjo*. Al-Kharaj: *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, Vol. 4, No.3.
- Prasetyo Endiet Jaloe, dkk. (2020). *Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *DIMENSI*, Vol.9(No.2), hal 186-201.
- Pullins, Ellen Bolman., Curtis P. Haugtvedt, Peter R. Dickson, Leslie M. Fine, Roy J. Lewicki. 2000. "Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation Tactics", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 15 Number 7 pp. 466-478.

- Putra Rizaldi, dkk. (2019). *The Influence of Leadership, Motivation, And Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance At SMKN 4 Pekanbaru*. Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol.7 (No.4), hal 470-483.
- Qarismail Taufik dan Prayekti. 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada The Westlake Resort Yogyakarta*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 16 (No.2), hal 115-129.
- Restuanto Fiqih dan Yulianti Tine. 2023. *The Effect of Leadership and Compensation Style on Job Satisfaction with Work Motivation as a Mediation Variable at PT. JR Branch DKI Jakarta*. International Journal of Social Science (IJSS), Vol. 3 (Issue 2), hal 203-214. <https://doi.org/10.53625/ijss.v3i2.6303>.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Jakarta: RAJAWALI PERS.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivaldo Yanda dan Ratnasari Sri Langgeng. 2020. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. DIMENSI, Vol.9 (No.3), hal 505-515.
- Rivaldo Yandra dan Ratnasari Sri Langgeng. 2020. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. DIMENSI, Vol. 9 (No.3), hal 505-515.
- Robbins, Stephen, P dan Timothy A. Judge., (2008). *Perilaku Organisasi Jilid I & II, Edisi Bahasa Indonesia*, Ahli Bahasa, Tim Indeks, P.T. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rubiharto Didik, dkk. (2020). *Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komiteman Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja*. Volume 6, No. 3.
- S. Tangkisan, Hassel Nogi. 2005. *Manajemen publik*. Jakarta: PT Grasindo.
- Sitorus, Raja Maruli Tua. 2020. *Pengaruh Komunikasi Antar pribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.

- Sugiono Edi dan Tobing Gloria Ida Lumban. 2021. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, Vol 4(No.2), hal 389-400.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhendi dan Anggara, Sahya, 2010. *Kinerja Organisasi*, CV Pustaka Setia, Bandung.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2012). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner dan Analisis Data*. UIN Maliki Press.
- Supriyanto, Achmad sani & Maharani, Vivin. 2019. *Riset Manajemen SDM Untuk Skripsi, Disertasi, Dan Dilengkapi Dengan contoh Artikel*. Malang: Intelegensia Media.
- Supriyanto, Ahmad Sani., dan Vivin Maharani. (2012). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN-MALIKI PRESS: Malang.
- Suyanto Umar Yeni, dkk. (2020). *The Effect of Compensation and Transformational Leadership on Job Satisfaction Mediated with Job Motivation*.
- Taruh, Ferdinatus. 2020. *Motivasi kerja (meniti suara hati, menolak perilaku korupsi*. Sleman; Deepublish.
- Toha dan Miftah, 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Vahera Delvi dan Onsardi. 2021. *Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (JMMIB), Volume 2, No.1.
- Yanoto Alfian. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Dan Kinerja Karyawan PT. Nutrifood Indonesia Di Surabaya*. AGORA, Volume 6, No.1.

Z Nurhaeda. 2020. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Mirai Management, Vol. 6 (No.1). <https://journal.steamkop.ac.id/index.php/miral>.

Zulher, dkk. (2022). *Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Pada PT. Salim Ivomas Pratama Area 1 Balai Jaya*. eCo-Fin, Vol. 4, No.3. <https://jurnal.kdi.or.id/index.php/ef>.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Lampiran 2: Hasil Uji Validitas

Lampiran 3: Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 4: Nilai R-Square

Lampiran 5: Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Lampiran 6: Gambar Uji Hipotesis

Lampiran 7: Surat Persetujuan Penelitian

Lampiran 8: Bukti Konsultasi

Lampiran 9: Hasil Cek Plagiarisme

Lampiran 10: Dokumentasi

Lampiran 11: Biodata Peneliti

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN



Kepada responden yang terhormat, saya Titi Istifarini Perwitasari mahasiswa S1 Manajemen, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Perkenankan saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan anda menjadi responden penelitian ini. Demi tercapainya hasil penelitian yang diinginkan, mohon kesediaan responden untuk menjawab kuesioner ini dengan sebenar-benarnya. Semua hasil dari kuesioner ini bersifat rahasia. Atas kerja sama dan kesediaan responden mengisi kuesioner ini, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

Peneliti

Titi Istifarini Perwitasari

A. DATA RESPONDEN

1. Nama/Inisial :
2. Jenis Kelamin :

3. Lama Bekerja :
 4. Divisi :
 5. Pendidikan Terakhir :

B. KUESIONER

Mohon diisi dengan benar pernyataan di bawah ini.

Petunjuk: Pilihlah salah satu jawaban yang paling anda anggap benar dengan memberikan centang (V) pada kotak yang telah disediakan.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Kuesioner Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1.	Kecerdasan	Pimpinan saya memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari karyawan					
		Pimpinan saya memiliki kemampuan dalam membuat strategi					
2.	Motivasi Diri	Pimpinan saya selalu memotivasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas					
		Pimpinan saya memberikan contoh dan tauladan yang baik kepada karyawan					
		Pimpinan saya memiliki motivasi					

		serta inisiatif untuk melakukan perbaikan					
3.	Kedewasaan	Pimpinan saya memiliki kemampuan mengontrol emosi					
		Pimpinan saya mampu melihat permasalahan secara menyeluruh					
4.	Mempunyai Pengaruh yang Kokoh	Pimpinan saya dapat memberikan bimbingan dan saran pada karyawan					
		Pimpinan saya mampu bekerja sebagai suatu tim dan dapat menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan					
5.	Mempunyai Sifat-Sifat Tertentu Seorang Pemimpin	Pimpinan saya mampu mengkomunikasikan visi, misi serta dapat mengajak karyawannya untuk merealisasikannya					
		Pimpinan saya mampu berkolaborasi dengan banyak pihak /pimpinan lainnya					

Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			STS	TS	N	S	SS

			1	2	3	4	5
1.	Tingkat Gaji	Saya merasa puas dengan gaji yang diterima sekarang					
		Saya merasa puas dengan gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan					
2.	Rekan Kerja dan Pimpinan	Saya merasa puas dengan arahan yang diberikan oleh pimpinan					
		Saya merasa nyaman dan aman karena memiliki rekan kerja yang menyenangkan					
3.	Kesetiaan dan Kejujuran	Saya merasa puas memiliki loyalitas yang tinggi dalam bekerja					
		Saya merasa puas memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang saya jalani					
4.	Kemampuan dan Kreatifitas	Saya merasa puas karena menguasai pekerjaan yang saya jalani					
		Saya merasa puas memiliki kreatifitas dalam bekerja					
5.	Kesempatan Untuk Maju (Promosi)	Saya merasa puas ketika pimpinan memberikan motivasi dan support atas pekerjaan yang telah dilakukan					
		Saya merasa puas dengan lingkungan kerja saat ini					

Kuesioner Motivasi Kerja

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			STS	TS	N	S	SS

			1	2	3	4	5
1.	Kebutuhan Rasa Aman	Saya merasa puas karena adanya fasilitas keamanan dan keselamatan kerja seperti tunjangan kesehatan, dana pensiun, dll sehingga dapat memotivasi saya untuk bekerja dengan lebih baik					
2.	Kebutuhan Fisik	Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik karena adanya pemberian bonus, uang tunai maupun penghargaan dari pimpinan kepada karyawan yang berprestasi					
3.	Sosial	Saya bertekad membangun hubungan yang baik dengan pimpinan dan antar karyawan					
		Saya merasa nyaman karena lingkungan kerja serta para karyawan lainnya dapat menerima saya sebagai rekan kerja dalam bekerja					
4.	Penghargaan	Saya merasa puas jika pimpinan dapat memberi kesempatan terhadap karyawan yang memiliki prestasi kerja dengan memberikan kesempatan mengembangkan karir					
		Saya merasa puas dengan prestasi kerja					

		yang telah saya capai sehingga mendapatkan apresiasi dari pimpinan					
5.	Aktualisasi Diri	Saya berkomitmen dan bertanggung jawab atas pekerjaan					
		Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang telah saya lakukan					

Outer loadings - Matrix

	X	Y	Z
X1.1	0.891		
X1.10	0.716		
X1.2	0.815		
X1.3	0.756		
X1.4	0.783		
X1.5	0.786		
X1.6	0.709		
X1.7	0.866		
X1.8	0.909		
X1.9	0.828		
Y1.1		0.786	
Y1.10		0.757	
Y1.2		0.742	
Y1.3		0.756	
Y1.4		0.743	
Y1.5		0.731	
Y1.6		0.723	
Y1.7		0.772	
Y1.8		0.839	
Y1.9		0.860	
Z1.1			0.846
Z1.2			0.817
Z1.3			0.868
Z1.4			0.793
Z1.5			0.841
Z1.6			0.830
Z1.7			0.791
Z1.8			0.844

Outer loadings - Mean, STDEV, T values, p values

Zoom (72%)

Copy to Ex

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1.1 <- X	0.891	0.892	0.030	30.146	0.000
X1.10 <- X	0.716	0.712	0.068	10.461	0.000
X1.2 <- X	0.815	0.811	0.060	13.586	0.000
X1.3 <- X	0.756	0.753	0.064	11.731	0.000
X1.4 <- X	0.783	0.776	0.058	13.500	0.000
X1.5 <- X	0.786	0.784	0.047	16.846	0.000
X1.6 <- X	0.709	0.708	0.071	9.951	0.000
X1.7 <- X	0.866	0.867	0.026	32.822	0.000
X1.8 <- X	0.909	0.909	0.021	44.183	0.000
X1.9 <- X	0.828	0.824	0.047	17.753	0.000
Y1.1 <- Y	0.786	0.784	0.053	14.799	0.000
Y1.10 <- Y	0.757	0.754	0.059	12.722	0.000
Y1.2 <- Y	0.742	0.743	0.056	13.224	0.000
Y1.3 <- Y	0.756	0.749	0.066	11.523	0.000
Y1.4 <- Y	0.743	0.747	0.043	17.337	0.000
Y1.5 <- Y	0.731	0.722	0.074	9.891	0.000
Y1.6 <- Y	0.723	0.717	0.066	10.915	0.000
Y1.7 <- Y	0.772	0.767	0.062	12.351	0.000
Y1.8 <- Y	0.839	0.841	0.029	28.962	0.000
Y1.9 <- Y	0.860	0.858	0.033	25.671	0.000
Z1.1 <- Z	0.846	0.848	0.026	33.080	0.000
Z1.2 <- Z	0.817	0.814	0.060	13.625	0.000
Z1.3 <- Z	0.868	0.866	0.041	21.062	0.000
Z1.4 <- Z	0.793	0.787	0.060	13.285	0.000
Z1.5 <- Z	0.841	0.835	0.062	16.278	0.000
Z1.6 <- Z	0.830	0.830	0.038	22.076	0.000
Z1.7 <- Z	0.791	0.794	0.040	19.878	0.000
Z1.8 <- Z	0.844	0.842	0.035	23.898	0.000

Lampiran 3: Hasil Uji Reliabilitas

Construct reliability and validity - Overview [Zoom \(127%\)](#)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X	0.940	0.946	0.949	0.654
Y	0.925	0.932	0.936	0.596
Z	0.935	0.936	0.946	0.687

Lampiran 4: Hasil Uji R-Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Y	0.868	0.864
Z	0.766	0.763

Lampiran 5: Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

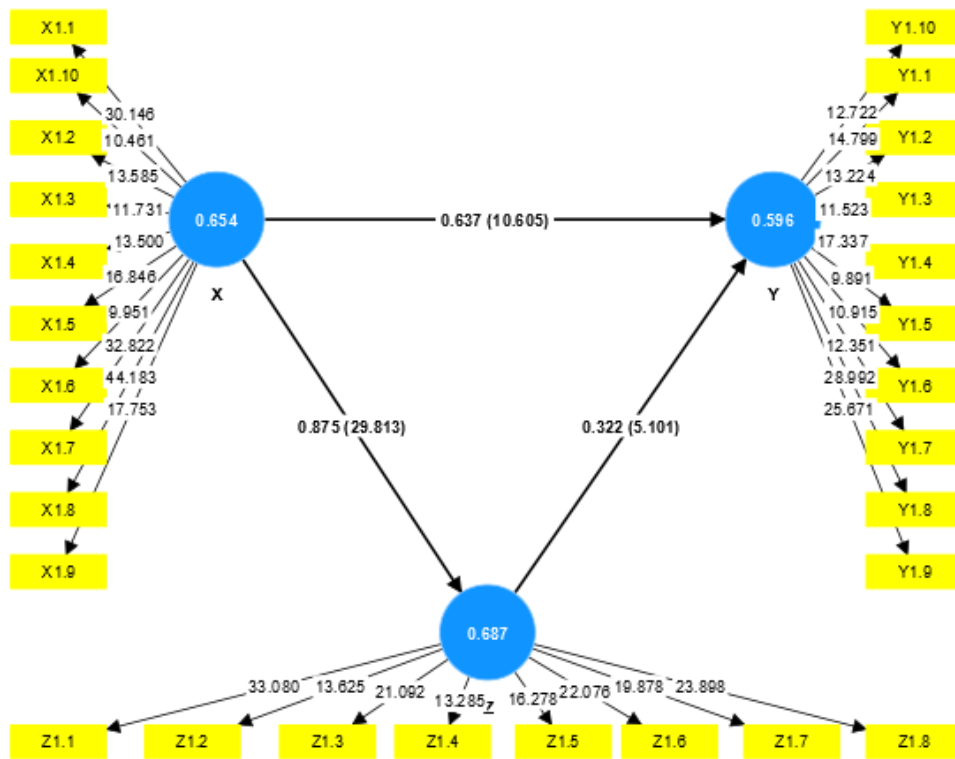
Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values [Zoom \(127%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X → Y	0.637	0.641	0.060	10.605	0.000
X → Z	0.875	0.879	0.029	29.813	0.000
Z → Y	0.322	0.318	0.063	5.101	0.000

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values [Zoom \(127%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X → Z → Y	0.281	0.279	0.058	4.866	0.000

Lampiran 6: Gambar Uji Hipotesis



Lampiran 7: Surat Persetujuan Penelitian



Nomor : B-445/RRI-Mlg/UM.01.01/03/2024
Perihal : Jawaban Izin Penelitian Skripsi

Malang, 18 Maret 2024

Yth.
Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
di
Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor: B-0378/F.Ek.1/PP.00.9/02/2024 tanggal 27 Februari 2024 perihal Izin Penelitian Skripsi, dengan ini diberitahukan bahwa kami dapat menerima Mahasiswi Saudara, yaitu sebagai berikut :

No	Nama	NIM	Program Studi
1	Titi Istifarini Perwitasari	200501110197	Manajemen

Untuk melaksanakan penelitian dan mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk proses skripsi di lingkungan LPP RRI Malang.

Demikian untuk diketahui, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Kepala LPP RRI Malang,



Tri Umi Setyawati, S.Pt

RADIO REPUBLIK INDONESIA MALANG

Jl. Candi Panggung No.58, Malang
Nomor Telp/Fax. (0341) 481522 Email : set.rri Malang@rri.go.id

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikasi Elektronik (BSrE), BSSN

Lampiran 8: Bukti Konsultasi

19/03/24, 01.48

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 200501110197
Nama : Titi Istifarini Perwitasari
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Syahirul Alim, MM
Judul Skripsi : JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	21 September 2023	Bimbingan Outline 1	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
2	25 September 2023	Revisi outline 1	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
3	16 Oktober 2023	Bimbingan bab 1-3 Pembetulan penulisan, teori" sesuai judul dan penulisan daftar pustaka belum ada	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
4	7 November 2023	Revisi + bimbingan bab 1-3 Pembetulan judul studi kasus, fenomena bab 1, kerangka konseptual dan ayat Al-Qur'an	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
5	24 November 2023	ACC Proposal Skripsi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
6	17 Januari 2024	Bimbingan pernyataan kuesioner	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
7	12 Februari 2024	Konsultasi pergantian tempat penelitian	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
8	21 Februari 2024	Konsultasi follow up pergantian tempat penelitian yang baru	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
9	26 Februari 2024	Konsultasi keputusan tetap pergantian tempat penelitian	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
10	18 Maret 2024	Bimbingan Bab 4-5 dan ACC	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi

Malang, 18 Maret 2024

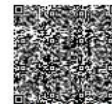
<https://access.fe.uin-malang.ac.id/print/bimbingan/1040>

1/2

19/03/24, 01.48

Print Jurnal Bimbingan Skripsi

Dosen Pembimbing



Syahirul Alim, MM

Lampiran 9: Hasil Cek Plagiarisme

20/03/24, 05.44

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Titi Istifarini Perwitasari
NIM : 200501110197
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA
KARYAWAN LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK RADIO REPUBLIK
INDONESIA (LPP RRI) MALANG**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
24%	30%	7%	12%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 20 Maret 2024

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 10: Dokumentasi



Lampiran 11: Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI



Nama Lengkap : Titi Istifarini Perwitasari
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 01 Desember 2001
Alamat : Jl. Kolonel Sugiono Gg. 3c No.66
No. Telepon : 085843785499
Email : titifarini12@gmail.com

Pendidikan Formal

2017 – 2020: SMAN 2 Malang

2020 – 2024: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang