

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI KASUS PADA PEGAWAI LEMBAGA XYZ)

Siska Aprianti

201011189@mahasiswa.upnvj.ac.id

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Lembaga XYZ. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan 40 pegawai Lembaga XYZ sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) dan proses analisis data menggunakan SmartPLS versi 4.0 sebagai alat pengukurannya. Hasil dari pengujian diperoleh (1) terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, (2) terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap kepuasan kerja, (3) terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, (4) terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, (5) terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, beban kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND WORKLOAD ON JOB SATISFACTION WITH WORK MOTIVATION AS A MEDIATING VARIABLE (CASE STUDY ON EMPLOYEES OF ORGANIZATION XYZ)

Abstract

This research aims to determine the effect of leadership style and workload on job satisfaction with work motivation as a mediating variable for employees of the Lembaga XYZ. This research used quantitative methods with 40 Lembaga XYZ employees as samples. This research uses a Structural Equation Model (SEM) and the data analysis process uses SmartPLS version 4.0 as a measurement tool. The test results showed that (1) there was an influence between leadership style on job satisfaction, (2) there was an influence between workload on job satisfaction, (3) there was an influence between leadership style on job satisfaction and work motivation as a mediating variable, (4) there was an influence between workload on job satisfaction and work motivation as a mediating variable, (5) there is an influence of work motivation on job satisfaction.

Keywords: leadership style, workload, work motivation, job satisfaction.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dengan teknologi yang semakin maju dari generasi ke generasi membuat persaingan dalam organisasi atau perusahaan juga semakin ketat. Sehingga, setiap organisasi memerlukan tingkat kesadaran mengenai peningkatan peran strategis sumber daya manusia (SDM) atau pegawainya dalam meningkatkan efektivitas dalam bekerja. Sumber daya manusia adalah elemen yang paling berperan di suatu organisasi, kehadiran sumber daya manusia ini tidak hanya bersifat substantif tetapi merupakan komponen integral dari kemajuan suatu organisasi atau lembaga. disadari bahwa keberhasilan suatu organisasi tidak semata-mata hanya dilihat melalui ketersediaan pada sumber daya alam, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh keahlian dan kemampuan SDM yang ada di dalamnya. Untuk itu perusahaan perlu mampu membuat karyawannya merasa puas saat bekerja. Kepentingan kepuasan kerja pegawai dalam kesuksesan sebuah perusahaan sangat besar karena memiliki dampak yang besar dengan kinerja yang ada pada perusahaan.

Berdasarkan rangkuman rata-rata penilaian kinerja PNS menurut Badan Kepegawaian Negara, kinerja pada tahun 2019 menunjukkan hasil yang memuaskan, namun pada tahun 2020 terjadi penurunan sebesar 10,14% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Orientasi playanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama sangat penting. Fenomena yang terjadi adalah jumlah pegawai yang tidak mencukupi untuk menyelesaikan pekerja, kinerja pegawai masih kurang baik, produktivitas organisasi yang masih sangat rendah, inovasi yang terhambat, dan semangat kerja menurun (Yoga Pradana, 2022). Maka dari itu, ini bisa jadi dikarenakan tingkat kepuasan kerja yang menurun.

Dari hasil observasi yang saya lakukan di Lembaga XYZ, masih terlihat bahwa pegawai disana memiliki rasa puas yang kurang optimal. Didukung dengan hasil wawancara saya dengan salah satu atasan di Lembaga XYZ, diketahui bahwa pegawai di lembaga tersebut rata-rata masih tidak puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Ciri ini terlihat dari sikap dan emosi karyawan yang cenderung lebih responsif saat menghadapi tugas-tugas. Oleh karena itu bisa dikatakan bahwa kepuasan pada pegawai Lembaga XYZ masih kurang optimal.

Ini terbukti melalui penelitian awal yang dilakukan oleh peneliti terhadap 15 karyawan. Lembaga XYZ melalui 3 pertanyaan guna mengetahui dan memperkuat yang terdapat pada tabel berikut.

Table 1. Hasil Pra-Survey Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	
	saya merasa bahwa kepribadian saya sangat cocok dengan karakteristik tugas-tugas yang diberikan kepada saya.	73,3% 11	26,7%	4	
	Kondisi dan situasi internal kantor cenderung kondusif	80% 12	20%	3	

3	Instansi memberikan promosi dan kesempatan kepada saya sebagai peningkatan karir	80%	12	20%	3
---	--	-----	----	-----	---

Rata-Rata	77,8%	22,2%
------------------	--------------	--------------

Sumber: Data Diolah (2023)

Dengan hasil yang didapatkan dari tabel pra-survey diatas diketahui bahwa kondisi kepuasan kerja pegawai di Lembaga XYZ masih kurang optimal, hal ini didapati beberapa pegawai yang memberikan jawaban tidak. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan “Saya merasa kepribadian saya sangat sesuai dengan karakteristik tugas-tugas yang diberikan” sebanyak 73,3% responden menjawab iya dan 26,7% menjawab tidak. Lalu pada pernyataan “Kondisi dan situasi internal kantor cenderung kondusif” sebanyak 80% responden menjawab iya dan 20% responden menjawab tidak. Selanjutnya pertanyaan “Instansi memberikan promosi dan kesempatan kepada saya sebagai peningkatan karir” sebanyak 80% responden memberikan jawaban iya dan 20% responden memberikan jawaban tidak. Hasil pra-survey tersebut menandakan bahwa sebagian pegawai Lembaga XYZ masih merasakan kepuasan yang belum optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu atasan di Lembaga XYZ didapatkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para atasannya masih kurang memuaskan atau dapat dikatakan kurang optimal. Dapat diamati dari reaksi para karyawan yang kurang termotivasi dan sering mengeluh tentang tugas-tugas mereka. Salah satunya ada beberapa pelaksana yang sering menganggap bahwa atasannya tersebut kurang ikut berpartisipasi dalam proses mengerjakan pekerjaan, seperti kurangnya dorongan dari atasan, rasa ingin tahu pimpinan terhadap progress pekerjaan, serta komunikasi dalam setiap permasalahan yang ada. Oleh karena itu banyak pegawai yang merasa sinergi antara mereka dengan atasan mereka kurang Bersatu. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan berperan sangat signifikan dalam memberikan peningkatan terhadap kepuasan pegawai.

Selain itu saya juga melakukan pra-survey ke 15 pegawai Lembaga XYZ. Berikut adalah tabel data pra-survey mengenai gaya kepemimpinan.

Table 2. Hasil Pra-Survey Gaya Kepemimpinan

Jawaban No	Pernyataan				
		%	Ya	%	Tidak
1	Atasan atau pimpinan memberikan dorongan dan semangat kepada para pegawainya	73,3%	11	26,7%	4
2	Atasan menjadi motivasi seorang pegawai agar mau dan rela mengerjakan kemampuannya	66,7%	10	33,3%	5
3	Atasan selalu memberikan peluang kepada karyawan untuk	66,7%	10	33,3%	5

mengungkapkan perasaan dan perhatian mereka.

Rata-Rata	68,9%	31,1%
------------------	--------------	--------------

Sumber: Data Diolah (2023)

Dengan hasil survei awal yang telah dilaksanakan terhadap gaya kepemimpinan pada Lembaga XYZ, dapat dilihat dari pernyataan pertama yaitu “pimpinan memberikan dorongan dan semangat kepada pegawainya” sebanyak 73,3% menjawab iya, dan 26,7% menjawab tidak. Lalu pada pernyataan kedua yaitu “pimpinan menjadi motivasi seorang pegawai agar mau dna rela menggerakkan kemampuannya” sebanyak 66,7% menjawab iya, dan 33,3% menjawab tidak. Serta pada pernyataan “Pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya” 66,7% menjawab iya dan 33,3% menjawab tidak. Masih ada sejumlah pegawai yang memberikan jawaban yang kurang memuaskan atau merasa kurang puas dengan gaya kepemimpinan maka dari itu hasil pra-survey diatas menandakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di Lembaga XYZ masih kurang optimal.

Dari hasil observasi saya di Lembaga XYZ selama 3 bulan dan hasil wawancara bersama salah satu atasan di Lembaga XYZ, beban kerja pegawai disana cukup tinggi. Salah satunya yaitu pekerjaan mereka yang harus diselesaikan dengan jangka waktu singkat dan bersifat mendadak atau target yang tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dari pegawai yang mengalami kelelahan dalam bekerja, jam kerja yang sangat panjang. Pegawai seringkali memiliki banyak melakukan tugas secara bersamaan dapat menyebabkan penurunan efisiensi dan kualitas pekerjaan mereka. Selain itu juga di beberapa waktu pegawai harus melaksanakan pelatihan, dalam pelaksanaan pelatihan tersebut pegawai harus tetap mengerjakan tugasnya. Padahal terdapat kebijakan bahwa pegawai yang mengikuti pelatihan dapat dibebaskan dari pekerjaannya. hal tersebut membuat pegawai merasa terbebani dengan pekerjaan dan kewajiban mereka.

Untuk mengetahui kondisi beban kerja pada pegawai Lembaga XYZ dilakukan pra-survey dengan menyebarkan kuesioner sementara. Hasil yang didapatkan sebagai berikut:

Table 3. Hasil Pra-Survey Beban Kerja

No	Pernyataan	Jawaban			
		%	Ya	%	Tidak
1	Saya mampu mencapai target pekerjaan yang ditetapkan	33,3%	5	66,7%	10
2	Tugas yang diberikan secara terencana dalam jangka waktu yang panjang atau tertentu	20%	3	80%	12

Rata-Rata	26,7%	73,3%
------------------	--------------	--------------

Sumber: Data Diolah (2023)

Sesuai dengan tabel, terlihat bahwa sebanyak 66,7% pegawai merasa target kinerja dalam menyelesaikan pekerjaan mereka memiliki tingkatan yang sulit karena sebagian besar dari mereka menjawab tidak mampu mencapai target pekerjaan yang sudah ditetapkan, sedangkan pegawai dengan presentasi 33,3% merasa bahwa mereka dapat mencapai target pekerjaan yang sudah ditetapkan atau target yang mereka capai dalam pekerjaan tidak tinggi. Selanjutnya pada pertanyaan kedua terdapat pegawai dengan persentase 80% yang menjawab tidak setuju bahwa tugas yang diberikan selalu terencana dengan batas waktu yang sudah ditentukan, sedangkan 20% pegawai lainnya setuju terhadap pernyataan bahwa tugas yang diberikan secara terencana dengan jangka waktu tertentu.

Berdasarkan observasi lapangan peneliti di Lembaga XYZ dan hasil wawancara dengan salah satu atasan di Lembaga XYZ, motivasi kerja nya masih terbilang kurang optimal. Salah satu indikasi dari kurangnya kepemimpinan dalam memberikan dorongan kepada para pegawai. Seperti tidak adanya briefing pagi atau setiap hari, sehingga pegawai merasa kurang termotivasi dan kurang semangat yang menjadikan pegawai terkadang terlalu santai dalam menjalankan pekerjaannya.

Untuk mengetahui kondisi motivasi kerja di Lembaga XYZ dilakukan pra- survey dengan menyebarkan kuesioner sementara ke para pegawainya, berikut ini:

Table 4. Hasil Pra-survey Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Jawaban			
		%	Ya	%	Tidak
1	Hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja mempengaruhi kinerja kerja saya secara positif.	86,7%	13	13,3%	2
2	Pegawai menerima penghargaan dari perusahaan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka.	80%	12	20%	3
Rata-Rata		83,3%		16,7%	

Sumber: Data Diolah (2023)

Sesuai dengan pra-survey ini, kondisi dalam motivasi kerja di Lembaga XYZ kurang optimal. Dapat dilihat pada pernyataan “Adanya hubungan yang baik interpersonal kerja saya dengan rekan kerja” sebanyak 86,7% menjawab iya dan 13,3% menjawab tidak. Hasil tersebut menandakan bahwa motivasi kerja di Lembaga XYZ masih kurang optimal. Selanjutnya pada pernyataan kedua yaitu “Adanya pemberian penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai” sebanyak 80% menjawab iya dan 20% menjawab tidak. Maka dari itu hasil pra-survey diatas menandakan bahwa motivasi kerja di Lembaga XYZ masih belum optimal.

Berdasarkan kajian tentang korelasi antara kepuasan kerja, pelatihan, tingkat beban kerja, dan motivasi kerja di Lembaga XYZ, serta ketidaklengkapan penelitian yang ada. Sehingga peneliti memilih topik penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Lembaga XYZ”**

TINJAUAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins & Coulter (2021, p. 417) merupakan keadaan umum sikap seorang pegawai terhadap pekerjaannya, pegawai dengan tingkatan kepuasan dalam bekerja tinggi akan ikut turut mendorong sikap aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya, begitu juga sebaliknya. Terdapat beberapa teori kepuasan menurut Sinambela (2016, hlm. 304), diantaranya teori nilai (*value theory*), teori keseimbangan (*equity theory*), teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), teori pandangan kelompok (*social reference group theory*), dan teori dua faktor (*Two Factor Theory*). Menurut Robbins dalam Indrasari (2017, hlm 44) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu *mentally challenging work*, *equitable reward*, *supportiver working conditions*, dan *supportive colleagues*. Terdapat beberapa indikator kepuasan kerja menurut Menurut Rivai & Sagala dalam Meidita (2019), yaitu isi pekerjaan, supervise, organisasi, kesempatan untuk maju, gaji, rekan kerja, dan kondisi pekerjaan.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Bukit et al. (2017, hlm. 67) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan pendekatan yang dipakai oleh atasan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi bawahannya untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Bukit et al. (2017, hlm 54-56) terdapat beberapa peran kepemimpinan, diantaranya *the vision role*, peran pembangkit semangat, dan menyampaikan informasi. Terdapat beberapa teori gaya kepemimpinan menurut Robbins & Coulter (2018, hlm. 264-267), yaitu *leader member exchange (LMX) theory*, *transformational-transactional leadership*, *charismatic visionary leadership*, dan *team leadership*. Indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan menurut Sari & Hasyim (2022) adalah kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan.

Beban Kerja

Menurut Budiasa (2021, hlm. 30), beban kerja merupakan tugas yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, serta upaya untuk mengatasi permasalahan di lingkungan pekerjaan dengan memanfaatkan potensi dan kemampuan yang dimiliki pegawai tertentu. Budiasa (2021, hlm. 31) mengemukakan beban kerja terbagi menjadi 3 (tiga) tingkatan, yaitu beban kerja diatas normal, beban kerja normal, dan beban kerja dibawah normal. Menurut Astuti, R., & Lesmana (2019) beban kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu

faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari tanggung jawab yang dilaksanakan bersifat fisik dan organisasi kerja. Putra & Hubeis dalam Nabawi (2019) menjelaskan indikator beban kerja, yaitu target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, dan standar pekerjaan.

Motivasi Kerja

Menurut Rahardjo (2022, hlm.190) motivasi merupakan proses dorongan dari dalam diri seseorang untuk menciptakan rasa semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Teori motivasi menurut Abraham H. Maslow dalam Handayani et al. (2020) menyatakan bahwa kebutuhan manusia diatur dalam hierarki yang berbentuk piramida. Hierarki ini menggambarkan tingkat kebutuhan manusia, dimulai dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi. Teori ini terbagi menjadi beberapa bagian, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Hasibuan dalam Adha et al. (2019) menyatakan indikator motivasi kerja, yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan dorongan mencapai tujuan.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini, yaitu:

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ

H2 : Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ

H3 : Motivasi Kerja memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ

H4 : Motivasi Kerja memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ

H5 : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan 40 pegawai Lembaga XYZ sebagai populasi dalam penelitian ini. Menurut Arikunto (2016, hlm. 140) apabila jumlah suatu populasi < 100 orang, maka jumlah sampel yang diambil yaitu secara keseluruhan. Apabila populasinya > 100 orang, maka sampel yang digunakan sebanyak 10%-15% atau 20%-25% dari populasinya. Oleh karena itu untuk mendapatkan informasi yang akurat, penulis menggunakan keseluruhan dari jumlah pegawai Lembaga XYZ yaitu sebanyak 40 pegawai yang dijadikan sampel penelitian ini. Sumber data merupakan tempat dari didapatkannya data yang diinginkan. Data sendiri merupakan pengukuran dari suatu nilai yang apabila diproses dapat menjadi sebuah informasi (Fadjrajani et al., 2020 hlm. 4). Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner oleh pegawai Lembaga XYZ dan data sekunder yang diperoleh dari perusahaan, profil perusahaan, populasi atau jumlah pegawai dan data lainnya yang digunakan dalam

proses penelitian. Dalam penelitian ini, data diperoleh dari pegawai Lembaga XYZ dengan cara mengirimkan kuesioner melalui link *Google Form*. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah statistik deskriptif dan statistik inferensial. Software yang digunakan untuk membantu dalam proses penelitian untuk melakukan uji statistik yaitu menggunakan SmartPLS (*Partial Least Square*) versi 4.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Lembaga XYZ merupakan salah satu lembaga pemerintahan, lembaga ini memiliki tugas dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan serta menetapkan standar teknis dalam domain lelang adalah tanggung jawab dari Lembaga XYZ. Lembaga ini berada di bawah lembaga induk yang memiliki tugas untuk menyusun dan menjalankan kebijakan terkait dengan aspek-aspek kekayaan negara, penilaian, dan lelang, sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Kantor pusat Lembaga XYZ terletak di Jl. Lapangan Banteng Timur 2-4, Gd. Syafruddin Prawiranegara II, Lantai 12 Selatan, Jakarta Pusat.

Deskripsi Data Responden

Pada penelitian ini m=peneliti mengambil 40 responden, diantaranya sebanyak 21 atau 52,5% merupakan laki-laki dan sebanuak 19 atau 47,5% adalah perempuan. Pegawai pada Lembaga XYZ lebih banyak berjenis kelamin laki-laki dikarenakan beberapa pekerjaan membutuhkan waktu dan beban kerja yang cukup banyak. Hal ini menyebabkan beberapa bidang kerja memiliki jumlah pegawai laki-laki lebih banyak dibanding dengan pegawai perempuan. Selanjutnya karakteristik responden berdasarkan usia diperoleh informasi jumlah responden yang berusia

<30 tahun sebanyak 11 orang atau 27,% dari total responden. Selanjutnya responden yang berusia 30-40 tahun sebanyak 13 orang atau 32,5%, lalu pada umur 41-50 tahun sebanyak 12 orang atau 30%, dan pada usia 51-60 tahun sebanyak 4 orang atau 10% dari total responden. Dengan demikian pegawai Lembaga XYZ paling banyak berusia 30-40 tahun dikarenakan pegawai pada rentang usia tersebut termasuk dalam usia produktif dan sering dianggap memiliki kedewasaan dalam berpikir serta kemampuan yang baik dalam menyelesaikan masalah. Berdasarkan Pendidikan terakhir pegawai Lembaga XYZ dengan Pendidikan terakhir Diploma I/II/III/IV sebanyak 10 responden (25%), kemudian untuk Pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 24 responden (60%), dan untuk Pendidikan terakhir Magister (S2) sebanyak 6 responden (15%). Sehingga dapat diketahui responden tertinggi pada Lembaga XYZ ialah berpendidikan terakhir Sarjana (S1) dikarenakan terdapat persyaratan dan kualifikasi tertentu yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang kerja yang ada pada instansi. Serta berdasarkan masa kerjanya pegawai Lembaga XYZ paling banyak memiliki masa kerja >10 tahun yang berjumlah 22 responden (55%). Disusul pegawai dengan masa kerja 5-10 tahun yang berjumlah 11 responden (27,5%), dan pegawai dengan masa kerja <5 tahun yang berjumlah 7 responden (17,5%). Pegawai pada Lembaga XYZ lebih banyak memiliki masa kerja >10 tahun karena masa kerja yang cukup lama umumnya membuat pegawai memiliki pengalaman kerja dan pemahaman yang

baik. Dengan begitu dapat diharapkan pegawai tersebut dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan serta visi misi suatu instansi secara optimal dan mampu membantu rekan kerja lain dalam penyelesaian masalah terkait pekerjaan.

Hasil Analisis Data Analisis

Data Deskriptif

Dalam analisis deskriptif, hasil penelitian yang diperoleh dari nilai indeks akan diinterpretasikan melalui metode tiga kotak (*Three-box method*). Hal tersebut diperoleh dengan menghitung batas terendah dan tertinggi, setelah itu perolehan rentang dibagi menjadi kategori rendah, sedang dan tinggi.

Table 5. Interpretasi Nilai Indeks Responden

Nilai Indeks	Presentase (%)	Interpretasi
8 - 18,6	20 - 46,67	Rendah
18,7 - 29,3	46,68 - 73,33	Sedang
29,4 - 40	73,34 - 100	Tinggi

Sumber : Data diolah (2023)

Perhitungan nilai indikator yang menunjukkan jawab responden terkait deskripsi variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, beban kerja dan motivasi kerja yang diberikan dalam kuesioner survey dan diolah menggunakan three box method dengan hasil sebagai berikut:

Table 6. Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja (Y) KP 1	Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks
tugas pegawai.	Kepribadian saya sangat sesuai dengan karakteristik		5	2	24	9	31,4
KP2	Pekerjaan saat ini 3 menyenangkan karena sesuai	2	2	25	8	30,6	
KP3	Kondisi dan situasi internal kantor cenderung kondusif.	0	1	1	27	11	33,6
KP4	Budaya dan nilai-nilai organisasi ini selaras dengan nilai-nilai pribadi pegawai.	1	0	0	26	13	34
KP5	Instansi memberikan promosi sebagai pengembangan karir.	1	0	3	18	18	34,4
KP6	Prestasi kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan untuk pegawai.	1	0	3	18	18	34,4
KP7	Pekerjaan yang ditekuni memberikan tantangan yang cukup baik.						
KP 8	Pegawai mengerjakan tugasnya dengan senang.	0	1	1	26	12	33,8
		0	4	5	21	10	31,4

KP 9	Pegawai bersemangat dalam menghadapi tantangan baru dalam pekerjaannya.	4	2	25	9	31,8	
KP 10	Pegawai selalu mencari peluang untuk memberikan ide dan inovasi baru.	1	1	4	21	13	32,8
Rata-rata Indeks						32,8	
Sumber: Data diolah (2023)							

Rata-rata nilai indeks dari seluruh pernyataan adalah sebesar 32,8. Artinya bahwa indeks pada variabel kompetensi memiliki indeks dalam kategori yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja sudah cukup baik dan indikator yang digunakan dalam kepuasan kerja memiliki dampak yang tinggi terhadap kepuasan kerja berdasarkan hasil jawaban dari responden.

Table 7. Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan (X1)	Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks
GK 1	Atasan memberikan dorongan dan semangat kepada para pegawai.	2	1	2	13	22	34,4
GK2	Atasan menghargai dan memuji pegawai yang memiliki kinerja yang bagus.	1	0	2	15	22	35,4
GK3	Atasan melatih dan mengajarkan para pegawainya	1	2	3	15	19	33,8
GK4	Atasan memberikan arahan yang jelas dan efektif	1	1	0	19	19	34,8
GK5	Atasan selalu memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya.	1	2	0	16	21	34,8
GK6	Menerima saran dari pegawai dalam menyelesaikan permasalahan	1	2	2	16	19	34
Rata-rata Indeks							34,5

Sumber: Data diolah (2023)

Rata-rata nilai indeks pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 34,5. Artinya bahwa indeks persentase jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan tergolong tinggi, karena berada pada rentang 29,4 - 40. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi gaya kepemimpinan di Lembaga XYZ sudah baik dan dilihat dari segi kemampuan motivasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan partisipasi.

Table 8. Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Beban Kerja Kerja (X2)

Beban	Pernyataan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks
BK1	Instansi memberikan target pekerjaan yang harus dicapai.	0	1	3	23	13	33,6
BK2	Pegawai pekerjaan yang jelas mengenai target pekerjaan yang harus dicapai.	0	0	1	29	10	33,8
BK3	Pekerjaan yang banyak dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan.	0	0	3	27	10	33,4
BK4	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan pengalaman yang dimiliki.	1	2	4	25	8	31,4
BK5	Waktu kerja yang tersedia dapat dimaksimalkan untuk menyelesaikan pekerjaan.	0	1	1	28	10	33,4
BK6	Pegawai memiliki waktu fleksibel dalam pekerjaan.	1	4	2	25	8	31
Rata-rata indeks							32,8

Sumber: Data diolah (2023)

Rata-rata nilai indeks dari seluruh pernyataan pada variabel beban kerja yaitu sebesar 32,8. Dengan menggunakan interpretasi *three box method*, nilai indeks tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator beban kerja yang digunakan memiliki dampak yang cukup tinggi terhadap variabel beban kerja.

Table 9. Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

Motivasi Kerja (Z)	Pertanyaan	F1	F2	F3	F4	F5	Indeks
MK1	Adanya pemberian penghargaan yang diberikan oleh instansi kepada pegawai.	2	4	10	5	19	31
MK2	Pendapat pegawai selalu dihargai oleh atasan.	1	2	6	14	17	32,8
MK3	Pegawai merasa terdorong untuk mencapai tujuan kerja yang lebih tinggi.	1	2	8	15	14	31,8
MK4	Instansi selalu memberikan kesempatan pengembangan untuk potensinya.	1	1	3	17	18	34

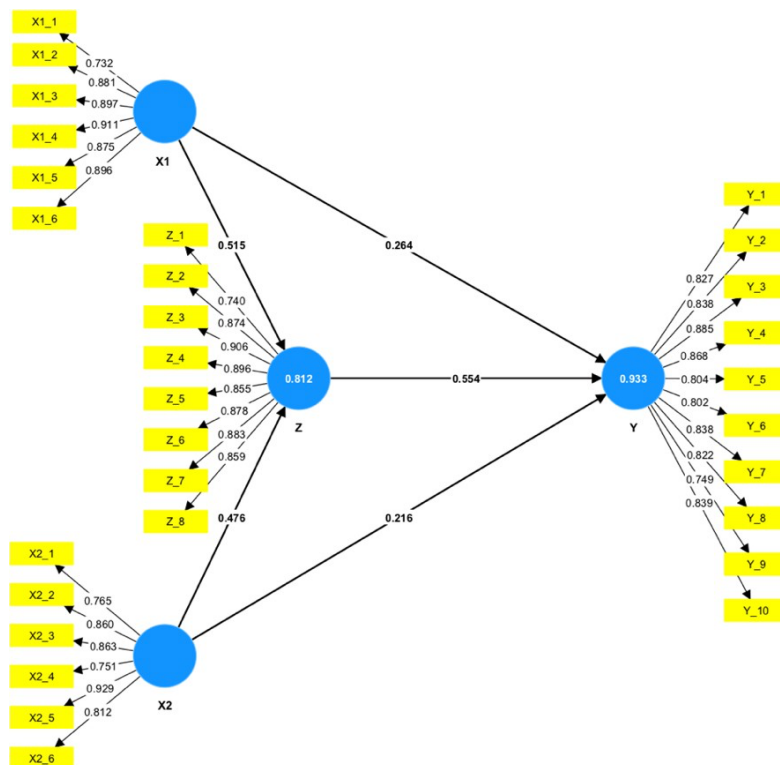
MK5	Adanya hubungan yang baik kantar rekan kerja.	1	0	6	13	20	34,2
MK6	Sesama rekan kerja selalu saling membantu bila terjadi masalah.	1	0	4	16	19	34,4
MK7	Motivasi dan kritik yang diberikan oleh pemimpin membuat pegawai lebih maju.	1	1	5	17	16	33,2
MK8	Saran dan kritik yang diberikan oleh pemimpin membuat pegawai lebih maju.	1	1	5	17	16	33,2
Rata-rata Indeks							33,07

Sumber: Data diolah (2023)

Nilai rata-rata indeks pada variabel motivasi kerja sebesar 33,07. Hal tersebut dapat diartikan bahwa nilai indeks pada variabel motivasi kerja termasuk kedalam kategori tinggi berdasarkan dari interpretasi *three box method*. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi kerja yang digunakan memiliki dampak yang cukup tinggi terhadap variabel motivasi kerja.

Analisis Inferensial

Model Pengukuran (*Outer Model*)



Sumber: Output SmartPLS

Berdasarkan gambar diatas, dapat dilihat bahwa seluruh hasil *loading factor* dari variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, beban kerja, dan motivasi kerja telah memiliki nilai $>0,7$ dan dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan telah memenuhi kriteria yang dinyatakan bahwa indikator dianggap valid apabila nilai korelasinya melebihi 0,7. Namun, menurut Ghozali pada penelitian tahap pengembangan nilai loading factor sebesar 0,5-0,6 dianggap dalam kategori cukup dan masih dapat diterima (Parashakti & Putriawati, 2020). Oleh karena itu pernyataan dari masing- masing indikator variabel penelitian ini dapat dipakai untuk tahap analisis selanjutnya dikarenakan telah memenuhi syarat yaitu memiliki nilai $>0,7$. Dengan masing-masing nilai pada garis yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja terdapat nilai korelasi sebesar 0,264. Terdapat nilai korelasi sebesar 0,216 antara variabel beban kerja dengan tingkat kepuasan kerja pada garis yang menghubungkan Koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebesar 0,285. Pada variabel beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja mempunyai korelasi sebesar 0,263 dan pada variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai korelasi sebesar 0,554.

Uji Validitas Validitas

Konvergen

Table 10. *Outer Loading Factor*

	Gaya Kepemimpinan (X1)	as Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
GK 1	0,732			
GK 2	0,881			
GK 3	0,897			
GK 4	0,911			
GK 5	0,875			
GK 6	0,896			
BK 1		0,765		
BK 2		0,860		
BK 3		0,863		
BK 4		0,751		
BK 5		0,929		
BK 6		0,812		
KK 1			0,827	
KK 2			0,838	
KK 3			0,885	
KK 4			0,868	
KK 5			0,804	
KK 6			0,802	
KK 7			0,838	
KK 8			0,822	
KK 9			0,794	

KK 10	0,839
MK 1	0,740
MK 2	0,874
MK 3	0,906
MK 4	0,896
MK 5	0,855
MK 6	0,878
MK 7	0,883
MK 8	0,859

Sumber: Output SmartPLS

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* instrument pernyataan telah memenuhi $>0,7$. Sesuai dengan nilai tersebut diketahui bahwa indikator pada penelitian adalah valid dan memenuhi syarat uji validitas konvergen. Hal ini sejalan dengan teori dari Ghazali yang menyatakan dengan menggunakan nilai loading factor $>0,7$ setiap pernyataan dikatakan valid (Parashakti & Putriawati, 2020).

Validitas Diskriminan

Table 11. Hasil *Cross Loading*

	Gaya Kepemimpinan (X1)	Bebas Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
GK 1	0,732	0,543	0,615	0,499
GK 2	0,881	0,569	0,779	0,754
GK 3	0,897	0,578	0,761	0,717
GK 4	0,911	0,540	0,772	0,749
GK 5	0,875	0,586	0,753	0,767
GK 6	0,896	0,596	0,794	0,782
BK 1	0,415	0,765	0,588	0,569
BK 2	0,620	0,860	0,704	0,678
BK 3	0,549	0,863	0,714	0,657
BK 4	0,490	0,751	0,665	0,708
BK 5	0,645	0,929	0,802	0,763
BK 6	0,517	0,812	0,691	0,660
KK 1	0,625	0,799	0,827	0,819
KK 2	0,635	0,751	0,838	0,859
KK 3	0,776	0,644	0,885	0,820
KK 4	0,841	0,640	0,868	0,782
KK 5	0,718	0,583	0,804	0,725
KK 6	0,612	0,574	0,802	0,733
KK 7	0,758	0,710	0,838	0,749
KK 8	0,753	0,705	0,822	0,784
KK 9	0,678	0,763	0,794	0,752
KK 10	0,735	0,752	0,839	0,808
MK 1	0,688	0,615	0,677	0,740

MK 2	0,774	0,715	0,846	0,874
MK 3	0,780	0,735	0,842	0,906
MK 4	0,703	0,756	0,857	0,896
MK 5	0,663	0,632	0,769	0,855
MK 6	0,705	0,693	0,833	0,878
MK 7	0,678	0,697	0,838	0,883
MK 8	0,698	0,719	0,859	0,859

Sumber : Output SmartPLS

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *cross loading* dari setiap indikator variabel lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel mempunyai validitas diskriminasi yang lebih baik dibandingkan dengan variabel lainnya, termasuk variabel gaya kepemimpinan, beban kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja, yaitu sebesar $>0,7$. Maka dapat diartikan bahwa indikator yang digunakan sudah valid dan sesuai.

Nilai validitas diskriminan juga dapat ditentukan berdasarkan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE dianggap dapat diterima apabila nilainya lebih besar dari 0,5 (Suyanti & Hadi, 2019). Melalui hasil yang didapat dari alat uji SmartPLS, diketahui ilia AVE untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Table 12. *Average Variance Extracted* (AVE)

	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,753
Beban Kerja (X2)	0,693
Kepuasan Kerja (Y)	0,686
Motivasi Kerja (Z)	0,745

Sumber: Output SmartPLS

Berdasarkan tabel diatas, nilai AVE menunjukkan $>0,5$ untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian. Nilai AVE tertinggi adalah 0,753 pada variabel gaya kepemimpinan, sedangkan nilai AVE terendah adalah sebesar 0,686 pada variabel kepuasan kerja. Maka dapat diartikan bahwa konstruk gaya kepemimpinan, beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja adalah valid.

Uji Reliabilitas

Table 13. *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,948
Beban Kerja (X2)	0,931
Kepuasan Kerja (Y)	0,956
Motivasi Kerja (Z)	0,959

Sumber : Output SmartPLS

Berdasarkan tabel 26, nilai *Composite Reliability* dari setiap variabel memiliki nilai $>0,7$. Hal tersebut dapat diartikan bahwa setiap variabel dalam model yang diestimasi sesuai dengan persyaratan. Nilai *Composite Reliability* terendah sebesar 0,931 berada pada variabel beban kerja dan *Composite Reliability* tertinggi sebesar 0,959 berada pada variabel motivasi kerja. Hal tersebut dapat diartikan

bahwa variabel penelitian dapat dikatakan reliabel atau memiliki akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen yang tinggi dalam mengukur konstruk.

Uji reliabilitas juga dapat dilihat dan diperkuat dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebagai berikut:

Table 14. *Cronbach's Alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,933
Beban Kerja (X2)	0,910
Kepuasan Kerja (Y)	0,949
Motivasi Kerja (Z)	0,950

Sumber : Output SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas, dikatakan nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel $>0,7$. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semua variabel dalam model yang diestimasi dapat dikatakan reliabel atau sesuai dengan persyaratan. Nilai terendah *Cronbach's Alpha* sebesar 0,910 pada variabel beban kerja, sedangkan nilai tertinggi *Cronbach's Alpha* sebesar 0,950 yaitu variabel motivasi kerja. Oleh karena itu dapat diartikan bahwa dalam penelitian ini, semua variabelnya dapat dikatakan reliabel atau memiliki akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen yang tinggi dalam mengukur konstruk.

Berdasarkan hasil dari uji validitas dan reliabilitas, seluruh indikator dan variabel yang digunakan pada penelitian ini dinyatakan valid atau sah, serta dapat dikatakan reliabel dengan memiliki akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen yang tinggi dalam mengukur konstruk.

Uji *R-Square* (Koefisien Determinasi)

Table 15. *Hasil R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,933	0,982
Motivasi Kerja	0,812	0,802

Sumber : Output SmartPLS

Berdasarkan hasil tabel, motivasi kerja pada nilai *R-Square adjusted* untuk variabel kepuasan kerja mencapai 0,982. Sehingga, gaya kepemimpinan dengan tingkatan beban kerja memengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja Lembaga XYZ sebesar 98,2%, sedangkan persentase sisanya yaitu sebesar 1,8% kontribusi terhadap kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel lainnya selain gaya kepemimpinan dan beban kerja. Selanjutnya, nilai *R-Square adjusted* untuk variabel motivasi kerja adalah sebesar 0,802, yang menunjukkan gaya kepemimpinan & beban kerja memiliki pengaruh sebesar 80,2% terhadap motivasi kerja, dan sisanya sebesar 19,8% dipengaruhi oleh faktor lain atau variabel lainnya.

Uji *Q-Square* (Predictive Relevance)

Table 16. *Hasil R-Square*

	SSO	SSE	$Q^2(=1-SSE/SSO)$
Gaya Kepemimpinan	240,000	240,000	
Beban Kerja	240,000	240,000	

Kepuasan Kerja	400,000	169,822	0,575
Motivasi Kerja	320,000	139,795	0,563

Sumber: Output SmartPLS

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai Q-Square untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,575 dan untuk variabel motivasi kerja adalah 0,563. Kedua nilai tersebut memiliki nilai positif dan melebihi ambang batas 0,35. Hal tersebut menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif dan validitas prediktif yang tinggi. oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja mempunyai kemampuan yang relevan dalam memprediksi kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Uji Hipotesis

Table 17. Hasil Nilai Koefisien Path Analisis

		<i>Original Sample</i>
Gaya Kepemimpinan → (X1)	Kepuasan Kerja (Y)	0,264
Beban Kerja (X2) →	Kepuasan Kerja (Y)	0,216
Motivasi Kerja (Z) →	Kepuasan Kerja (Y)	0,554

Tabel tersebut menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan kepuasan kerja (Y) sebesar 0,264 yang merupakan nilai *original sample*. Selanjutnya nilai *original sample* antara variabel beban kerja (X2) dengan kepuasan kerja (Y) menunjukkan terdapat korelasi positif yaitu sebesar 0,216. Serta nilai *original sample* antara variabel motivasi kerja (Z) dengan kepuasan kerja (Y) adalah positif yaitu sebesar 0,554 yang menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja (Z) dengan kepuasan kerja (Y) adalah positif.

Table 18. *Specific Indirect Effect*

		<i>Original Sampel</i>
Gaya Kepemimpinan → (X1)	Motivasi Kerja (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,285
Beban Kerja (X2) →	Motivasi Kerja (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,263

Sumber: Output SmartPLS

Terlihat dari tabel diatas terdapat korelasi positif antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dengan kepuasan kerja (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z), dengan nilai *original sample* antara kedua variabel tersebut sebesar 0,285. Selanjutnya, diperoleh nilai *original sample* positif sebesar 0,263 anantara beban kerja (X2) dengan kepuasan kerja (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z). hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel tersebut.

Uji Signifikansi Parsial (Uji T statistik)

Uji t statistik dilakukan untuk mengevaluasi apakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), beban kerja (X2), kepuasan kerja (Y), dan motivasi kerja (Z) pada objek yang diteliti. Uji t dilakukan menggunakan alat uji SmartPLS melalui tahap bootstrapping. Diketahui rumus $df = N - k$ atau $df = 40 - 3 = 37$ digunakan untuk menghasilkan t-tabel pada penelitian ini. Dengan tingkat kepercayaan 95% (margin of error 5%), maka diketahui $t_{\text{tabel}} = 1,687$. Di bawah ini adalah nilai uji t yang diperoleh melalui SmartPLS.

Table 19. Hasil Uji T-Statistik

	T statistic (O/STDEVI)	P values
Gaya Kepemimpinan → (X1) Kepuasan Kerja (Y)	2,856	0,002
Beban Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Y)	3,579	0,000
Motivasi Kerja (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	2,009	0,022
Gaya Kepemimpinan → (X1) Motivasi Kerja (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	3,072	0,001
Beban Kerja (X2) → Motivasi Kerja (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	2,319	0,010

Sumber: Output SmartPLS

1. Hipotesis 1 (H1): Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ

Berdasarkan tabel di atas, dapat diartikan hasil nilai t statistic memiliki hasil $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, yaitu $2,856 > 1,687$. Dengan nilai signifikansi (P values) sebesar $0,002 < 0,05$ berarti bahwa gaya kepemimpinan (X1) dapat memengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

2. Hipotesis 2 (H2): Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ

Berdasarkan tabel di atas, dapat diartikan hasil dari nilai t statistic memiliki hasil $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, yaitu $3,579 > 1,687$. Dengan nilai signifikan (P values) $0,000 < 0,05$ berarti membuktikan beban kerja (X2) dapat memengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

3. Hipotesis 3 (H3): Motivasi Kerja memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan hasil dari nilai t statistic memiliki hasil $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, yaitu $3,072 > 1,687$. Dengan nilai signifikan (P values) $0,001 < 0,05$ berarti membuktikan gaya kepemimpinan (X1) dapat memengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) dengan melalui motivasi kerja (Z).

4. Hipotesis 4 (H4): Motivasi Kerja berfungsi sebagai perantara dalam mempengaruhi hubungan antara beban kerja dengan kepuasan kerja di kalangan pegawai Lembaga XYZ.

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan hasil dari nilai t statistic memiliki hasil $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, yaitu $2,319 > 1,687$. Dengan nilai signifikan (P values)

$0,010 < 0,05$ berarti membuktikan beban kerja (X2) dapat memengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) dengan melalui motivasi kerja (Z).

5. Hipotesis 5 (H5): Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan hasil dari nilai t statistic memiliki hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $2,009 > 1,687$. Dengan nilai signifikan (P values) $0,022 < 0,05$ berarti membuktikan bahwa motivasi kerja (Z) dapat memengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Y)

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis menggunakan uji statistik yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja” yang diperlihatkan melalui nilai *original sample* sebesar positif 0,264 atau 26,4%. Artinya, “gaya kepemimpinan juga akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja”. Selain itu, hasil uji t statistik melalui aplikasi SmartPLS memperoleh nilai yang menunjukkan hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $2,856 > 1,687$. Kemudian nilai signifikansi (P values) gaya kepemimpinan sebesar $0,002 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel “gaya kepemimpinan “berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja”. Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis (H1) dapat diterima yaitu “gaya kepemimpinan yang berimplikasi penting terhadap kepuasan kerja.” Hasil penelitian ini sesuai dengan yang telah diteliti oleh Hidayat et al. (2018) yang menunjukkan “gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kepuasan kerja”.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang telah diuji dengan tabel dilihat dari *original sample* adalah positif 0,216 atau 21,6% yang menunjukkan bahwa arah hubungan “variabel beban kerja dengan kepuasan kerja adalah positif. Selanjutnya hasil uji t statistik melalui aplikasi SmartPLS memperoleh nilai yang menunjukkan hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $3,579 > 1,687$. Serta nilai signifikansi (P values) $0,000 < 0,05$ hal ini membuktikan bahwa Hipotesis (H2) dapat diterima dengan beban kerja yang memiliki pengaruh yang signifikan dengan kepuasan kerja”. Hal tersebut sama dengan penelitian yang diuji oleh Lumunon et al. (2019) dan Jasmin & Asbara (2023) yang menunjukkan bahwa beban kerja dapat memengaruhi terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Motivasi Kerja

Dilihat dari hasil penelitian pada tabel 31, dapat diketahui bahwa hasil variabel “gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja” yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,285 atau 28,5%. Selanjutnya, dapat dilihat dari hasil uji t statistic pada variabel “gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja” diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $3,072 > 1,687$. Kemudian nilai signifikansi (P values) “gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja” $0,001 < 0,05$ artinya Hipotesis (H3) dapat diterima, hal ini dapat dilihat dari “gaya kepemimpinan yang dapat memengaruhi positif terhadap kepuasan kerja dengan melalui motivasi

kerja.”. Penelitian tersebut sesuai dengan yang diuji oleh Wowor et al. (2019) bahwa gaya kepemimpinan dapat memengaruhi secara positif terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Motivasi Kerja

Dilihat dari hasil penelitian pada uji statistik, dapat diketahui bahwa hasil variabel “beban kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja” yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,263 atau 26%. Selanjutnya, dapat dilihat dari hasil uji t statistic pada “variabel beban kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja” diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $2,319 > 1,687$. Kemudian nilai signifikansi (P values) “gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja” $0,001 < 0,05$ artinya Hipotesis (H4) dapat diterima, hal ini dapat dilihat dari “beban kerja yang dapat memengaruhi positif terhadap kepuasan kerja dengan melalui motivasi kerja”. Penelitian ini sesuai dengan Herlambang et al. (2018) yang mengemukakan bahwa “beban kerja memengaruhi secara positif terhadap motivasi kerja”

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan kajian dan pembahasan mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Pegawai Lembaga XYZ). Berdasarkan temuan uji hipotesis yang dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga XYZ. Kemudian variabel beban kerja setelah dilakukan uji hipotesis menggunakan aplikasi SmartPLS dan menunjukkan bahwa beban kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja pegawai Lembaga XYZ. Selanjutnya peneliti juga menemukan melalui motivasi kerja, variabel gaya kepemimpinan terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga XYZ. Terakhir, pada variabel beban kerja setelah dilakukan uji hipotesis menggunakan aplikasi SmartPLS dan menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi kerja pada pegawai Lembaga XYZ

Dalam penelitian ini, masih banyak terdapat keterbatasan yang dialami oleh peneliti. Sehingga hal tersebut diharapkan bisa dijadikan sebagai hal yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan oleh peneliti berikutnya. Keterbatasan yang ditemukan oleh peneliti selama proses penelitian diantaranya, yaitu proses pengumpulan data dan jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner penelitian memerlukan waktu yang cukup lama dikarenakan faktor kesibukan pegawai terhadap pekerjaannya. Namun, untuk mengatasi permasalahan tersebut, peneliti dibantu oleh bagian sekretariat untuk selalu mengingatkan kepada karyawan agar mengisi kuesioner penelitian ini. Selanjutnya, Keterbatasan sampel yang dapat mengurangi kemampuan hasil dari penelitian yang Tidak bisa diterapkan secara umum untuk kelompok lebih besar, dikarenakan hanya mencakup pada sebuah instansi yang ruang lingkungnya tidak terlalu besar dan tidak terlalu luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Astuti, R., & Lesmana, O. P. A. (2019). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*. 6(2)(2), 42–50.
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia* (M. Dr. Ni Kadek Suryani, SE, SIKom (ed.); edisi pert). CV. Pena Persada Redaksi.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. R. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Edisi Pert). Zahir Publishing.
- Fadrajani, S., Rosali, S., Patimah, S., Liriwati, F. Y., Nasrullah, Srikaningsih, A., Daengs, A., Pinem, R. J., Harini, H., Sudirman, A., Ramlan, Falimu, Safriandi, Nurdiyani, N., Lamangida, T., Butarbutar, M., Wati, N. M. N., Rahmat, A., Citriadin, Y., ... Nugraha, M. S. (2020). *Metode Penelitian Pendekatan Multidisipliner* (A. Rahmat (ed.)).
- Handayani, S., Haryono, S., & Fauziah, F. (2020). Upaya Peningkatan Motivasi Kerja Pada Perusahaan Jasa Kontruksi Melalui Pendekatan Teori Kebutuhan Maslow. *JBTI : Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 11(1), 44–53. <https://doi.org/10.18196/bti.111129>
- Herlambang, S. P., Sinaga, S., & Sihombing, N. S. (2018). Analisis Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pln (Persero) Uip Sumbagut. *Jurnal Prointegrita*, 6(1). <https://doi.org/10.46930/jurnalprointegrita.v6i1.1502>
- Hidayat, R., Chandra, T., & Panjaitan, H. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada SPBU di Kabupaten Rokan Hilir. *Kurs: Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan Dan Bisnis*, 3(2), 142–155.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan* (Edisi Pert). Indomedia Pustaka.
- Jasmin, M., & Asbara, N. W. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Malatunrung Rezkindo. *Malomo: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 338–348.
- Lumunon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kesehatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

- Karyawan Pt. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi the Influence of Work Life Balance, Occupational Health and Workload on Employee Job Satisfaction Pt. Tirta Investama. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4671–4680. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/25410>
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3772>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 14. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.65>
- Parashakti, R. D., & Putriawati. (2020). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3), Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(3), 290–304. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i3.113>
- Rahardjo, D. A. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (E. Zusrony (ed.)). Yayasan Prima Agus Teknik.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management 14E* (H. lamarre (ed.)). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management Fifteenth Edition*. Pearson Education Limited.
- Sari, S. P., & Hasyim, W. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Gaya Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Manufaktur Cikarang. *Ikraith-Ekonomika*, 5(3), 161–167. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v5i3.2451>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja* (Suryani & R. Damayanti (eds.); Edisi Pert). PT Bumi Aksara.
- Suyanti, E., & Hadi, N. U. (2019). Analisis Motivasi Dan Pengetahuan Investasi Terhadap Minat Investasi Mahasiswa di Pasar Modal. *Edunomic Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(2), 108. <https://doi.org/10.33603/ejpe.v7i2.2352>
- Wowor, W. Q., Sumayku, S. M., & Sambul, S. A. P. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Matahari Department Store di MegaMall, Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 107. <https://doi.org/10.35797/jab.8.2.2019.23626.107-112>
- Yoga Pradana, F. (2022). Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil. *Humanities, Management, and Science Proceedings (HUMANIS)*, 2(2), 134. <http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH>