

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Maria Theresia Femi Irianti  
Lapas Kelas IIA Wanita Semarang

Setyaningsih Sri Utami  
Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the significance of the effect of: (1) variables of leadership style on job satisfaction, (2) the work environment variables on job satisfaction, (3) motivation variables on job satisfaction, (4) variable moderating effect of motivation on the effect of leadership style on job satisfaction, (5) variable moderating effect of motivation on the effect of work environment on job satisfaction. Its population is 70 employees Mother and Child Hospital Award Semarang. Samples were taken 70 people by census method. The data collection technique using a questionnaire with validity and reliability. Engineering analysis using multiple linear regression with the classic assumption test. Conclusion of the study: (1) a significant effect of leadership style on job satisfaction verified, (2) The working environment has no significant effect on job satisfaction, (3) Motivation significant effect on job satisfaction, (4) Motivation does not moderate the effect of leadership style on satisfaction employment, (5) Motivation moderating influence of work environment on job satisfaction.*

**Keywords:** *leadership style, work environment, motivation, job satisfaction.*

## PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah salah satu bentuk organisasi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan memberikan pelayanan yang komprehensif dan terintegrasi yang mencakup upaya penyembuhan dan pemulihan yang didukung oleh upaya pencegahan dan peningkatan kesehatan. Untuk menciptakan kualitas pelayanan rumah sakit tak lepas dari peran sumber daya manusia yang memiliki motivasi, perilaku, pengetahuan dan kemampuan yang mendukung efektivitas realisasi pelayanan. Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat menentukan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Potensi sumber daya manusia yang handal sangat dibutuhkan untuk mengatasi tantangan-tantangan baru. Pengembangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk meningkatkan potensi, keterampilan, dan faktor-faktor lain yang

terdapat dalam diri manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini bertujuan untuk mencetak tenaga kerja yang tangguh dan berkualitas tinggi dalam melakukan pekerjaannya.

Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang yang bergerak dalam pelayanan publik pada sektor jasa pelayanan kesehatan, dimana terdiri dari tenaga medis dan paramedis yang memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui praktik keprofesian sepatutnya memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik agar diperoleh kepuasan pegawai dalam bekerja seperti yang diinginkan oleh rumah sakit maupun pegawai itu sendiri. Menciptakan kepuasan kerja pegawai tidaklah mudah, karena tiap pegawai mempunyai kondisi, harapan dan keinginan yang berbeda-beda. Permasalahan inilah yang terjadi bagi pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang

karena kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai, hal ini karena sikap dan perasaan pegawai terhadap segala aspek lingkungan kerjanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

Pencapaian kepuasan kerja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja serta motivasi. Supaya dapat meningkatkan motivasi kinerja pegawai, selain meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya, sangat penting sekali seorang pimpinan rumah sakit dalam memimpin, mengarahkan dan mengawasi pegawai menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang berada di lingkungan untuk mencapai tujuan rumah sakit yaitu memberikan pelayanan optimal dan seefektif mungkin. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam mencapai tujuan rumah sakit sebagai instansi pelayanan publik serta untuk mencapai kepuasan kerja pegawai.

Faktor kedua yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang adalah lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja fisik sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja fisik merupakan lingkungan dimana para pegawai bekerja dan dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja fisik yaitu: kebersihan, penerangan, ruang gerak, dan sebagainya. Lingkungan kerja fisik yang baik akan memberikan kenyamanan serta motivasi kerja bagi pegawai untuk dapat mencapai kepuasan kerja.

Pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang sebagai profesi dan bagian integral dari pelayanan kesehatan harus memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui praktik keprofesian yang didasari motivasi dan mempunyai standar mencapai tujuan dari faktor yang dapat menyebabkan bersemangat dalam bekerja (Anwar Prabu Mangkunegara,

2001: 93). Motivasi yang tepat akan mendorong seorang pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan suatu rumah sakit mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi seorang pegawai tersebut akan terpelihara pula, sehingga dalam penelitian ini motivasi digunakan sebagai variabel moderasi yang dapat memberikan pengaruh terhadap gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja untuk mencapai kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting bagi manajemen Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang karena menyangkut pelayanan publik untuk menciptakan kepuasan pasien. Pimpinan rumah sakit seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja pegawai karena pegawai yang tak terpuaskan akan lebih sering melewatkan pekerjaan dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri sehingga produktivitas menjadi rendah, sebaliknya kepuasan pegawai pada pekerjaan akan dibawa pada kehidupan pegawai di luar pekerjaan dan memberikan produktivitas yang lebih tinggi sehingga manajemen rumah sakit perlu mencermati fenomena yang terjadi tersebut.

### **Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang.
4. Untuk menganalisis efek moderasi variabel motivasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang.

5. Untuk menganalisis efek moderasi variabel motivasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang.

Manfaat praktis hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang sebagai bahan masukan bagi pimpinan dalam rangka menggerakkan dan memotivasi pegawai agar mempunyai motivasi kerja yang tinggi, sehingga nantinya akan dapat membawa kemajuan dan kepuasan kerja pegawai rumah sakit dalam rangka pencapaian tujuan rumah sakit dalam memberi pelayanan bagi masyarakat secara optimal.

## Kajian Teori

### 1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan/pegawai. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin suatu organisasi dapat menentukan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi secara keseluruhan, oleh karena itu dalam meningkatkan peran karyawan maka gaya kepemimpinan perlu diperhatikan. Hubungan yang harmonis antara karyawan dan pimpinan merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan jika dihubungkan dengan tingkat kepuasan kerja.

Menurut Davis and Newstrom (1999: 164), gaya kepemimpinan dibagi dalam tiga jenis yaitu:

#### a. Pemimpin Autokratik

Pemimpin memusatkan perhatian pada kepuasan dirinya sendiri, dimana semua keputusan diambil oleh pemimpin itu sendiri, dan bawahannya hanya menerima perintah tanpa memberi alternatif pemecahan masalah. Kelebihan pemimpin autokratik adalah pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat tetapi pada umumnya bawahan kurang dapat menerimanya karena tidak bisa memperoleh ke-

bebasan dalam memecahkan masalah yang ada.

#### b. Pemimpin Partisipatif

Biasanya melakukan desentralisasi wewenang dan dalam mengambil keputusan mengikutsertakan bawahan untuk berpartisipasi menyumbangkan pemikirannya terhadap masalah yang dihadapi organisasi.

#### c. Pemimpin Bebas Kendali

Tipe kepemimpinan bebas kendali mempunyai peran yang kecil dan memberikan peluang kepada kelompok untuk menentukan pilihannya sendiri dan pada umumnya mempunyai kecenderungan akan terjadi kekacauan.

Gaya kepemimpinan yang baik tergantung dari kemampuan untuk menilai keadaan kelompok/organisasi dan memberikan kepemimpinan yang dibutuhkan sesuai dengan tingkat perkembangan kelompok/organisasi yang ada sehingga dengan penerapan gaya kepemimpinan diharapkan karyawan dapat mencapai kepuasan kerja demi tercapainya tujuan organisasi, oleh karena itu gaya kepemimpinan harus menerapkan prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja pegawai agar pegawai dapat mencapai kepuasan kerja.

### 2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2001: 1). Karyawan dalam suatu organisasi akan mampu melaksanakan kegiatan dengan baik apabila ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila seorang karyawan dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kondisi pribadi karyawan

sehingga karyawan yang memiliki semangat kerja tentunya sangat didukung dengan adanya kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan.

### 3. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu unsur penting bagi kesuksesan pemimpin didalam mengendalikan, mengarahkan, dan membimbing bawahan dan organisasi secara keseluruhan. Seorang pemimpin harus memahami bagaimana memotivasi karyawannya untuk dapat mencapai kepuasan kerja. Setiap karyawan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaannya secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi (Nawawi, 1998: 356). Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer/pimpinan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan (Anwar Prabu Mangkunegara, 2005: 4).

Menurut Supardi dan Anwar (2004: 47) Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Moh. As'ad (2003: 45) menyatakan bahwa motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Menurut Robbins (1996,198), motivasi adalah kesediaan untuk menge-

luarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individu. Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara (2001: 93) menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi dapat dikatakan pula sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri

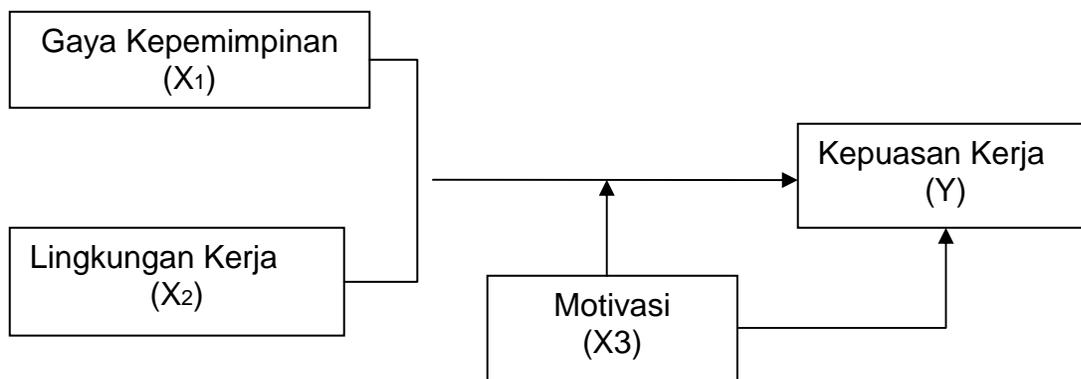
Berdasarkan berbagai pengertian motivasi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang dapat memberikan rangsangan dan dorongan serta semangat kerja kepada karyawan baik dari dalam (intrinsik) yang akan muncul karena karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka maupun dari luar (ekstrinsik) yaitu yang berasal dari perusahaan yang mendukung pelaksanaan kerja mereka sehingga dapat mengubah perilaku karyawan untuk mau melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dengan penuh semangat dan kinerja yang optimal untuk mencapai kepuasan kerja, dengan demikian seorang pegawai harus mempunyai motivasi tinggi agar dapat mencapai kepuasan kerja.

### 4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, 2009: 856).

Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik, bisa menciptakan perilaku-perilaku yang mampu mempengaruhi fungsi-fungsi rumah sakit. Sikap-sikap positif dari

Gambar: Kerangka Konseptual Penelitian



setiap pegawai harus selalu diperhatikan dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk itu sudah menjadi keharusan bagi rumah sakit untuk menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai dengan cara pemenuhan kebutuhan pegawai yang merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu tujuan yang akan dicapai oleh setiap karyawan ditempat kerjanya. Adanya karyawan yang puas membuat moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat.

### Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu yang relevan, maka dapat digambarkan model hubungan kerja variabel penelitian seperti gambar di atas.

Penjelasan skema di atas yaitu variabel bebas (independen) adalah variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ); motivasi ( $X_3$ ) sebagai variabel moderasi, sedangkan variabel terikatnya (dependen) yaitu kepuasan kerja ( $Y$ ).

### Hipotesis

Berdasarkan permasalahan dan landasan teori yang ada, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang.
2. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan ker-

ja pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang.

3. Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Ibu Dan Anak Anugerah Semarang.
4. Motivasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang.
5. Motivasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah Semarang.

### METODE PENELITIAN

#### Lokasi dan Populasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah di kota Semarang dengan pertimbangan agar tercapai kualitas pelayanan rumah sakit yang optimal. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Suharsimi Arikunto, 1997: 115). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Rumah Sakit Ibu dan Anak Anugerah kota Semarang yang berjumlah 70 orang. Sampel merupakan sebagian dari populasi (Sutrisno Hadi, 2000: 221). Berdasarkan jumlah populasi yang relatif sedikit, maka teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus karena subjeknya meliputi semua yang terdapat di dalam populasi (Suharsimi Arikunto, 1997: 116). Dalam penelitian ini seluruh jumlah populasi dijadikan sampel yaitu pegawai yang berjumlah 70 orang.

## Metode Analisis

Sebelum digunakan dalam penelitian, instrumen-instrumen yang telah dimodifikasi tersebut akan dilakukan pengujian dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Metode analisis data diawali dengan uji prasyarat analisis berupa uji asumsi klasik, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda, uji t, uji ketepatan model (uji F), koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan uji selisih mutlak.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Uji Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Data yang telah ditabulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui tingkat validitasnya. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui ketepatan pengukuran variabel atau instrumen yang digunakan dalam penelitian, yaitu mampu mengukur apa yang akan diukur dalam penelitian. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *product moment*. Suatu item dikatakan valid jika nilai probabilitas korelasi lebih kecil dari 0,05.

Hasil uji validitas instrumen variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebanyak 5 butir soal semuanya valid karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 sehingga data tersebut dapat digunakan semua untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan.

Hasil uji validitas instrumen variabel lingkungan kerja ( $X_2$ ) sebanyak 8 butir soal semuanya valid karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 sehingga data tersebut dapat digunakan semua untuk mengukur variabel lingkungan kerja. Hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Hasil uji validitas instrumen variabel motivasi ( $X_3$ ) sebanyak 6 butir soal semuanya valid karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 sehingga data

tersebut dapat digunakan semua untuk mengukur variabel motivasi.

Hasil uji validitas instrumen variabel motivasi (Y) sebanyak 4 butir soal semuanya valid karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 sehingga data tersebut dapat digunakan semua untuk mengukur variabel kepuasan kerja.

#### 2. Uji Reliabilitas

Setelah uji validitas dilakukan, kemudian dilanjutkan dengan uji reliabilitas. Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Dalam penelitian ini, reliabilitas instrumen diukur dengan *Cronbach's Alpha*. Instrumen dinyatakan reliabel bila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Hasil uji reliabilitas instrumen variabel gaya kepemimpinan (0,879), lingkungan kerja (0,891), motivasi (0,742) dan kepuasan kerja (0,676) maka dinyatakan reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

Agar penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan informasi maka diharapkan koefisien-koefisien yang diperoleh menjadi penaksir terbaik dan tidak bias. Hal tersebut hanya dapat terjadi bila dalam pengujian tidak melanggar asumsi klasik yang terdiri dari hal-hal sebagai berikut:

#### 1. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas merupakan pengujian apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi maka terdapat problem multikolinearitas. Model regresi yang baik tidak terjadi korelasi di antara variabel. Untuk menguji adanya multikolinearitas yaitu dengan melihat pada *Tolerance Value* atau *Variance Inflation Factor* (VIF).

Untuk mendeteksi ada tidaknya masalah multikolinearitas adalah dengan melihat nilai VIF (0,477; 0,487;

0,618) dan *Tolerance* (2,098; 2,055; 1,619) dari hasil *output* SPSS. Masalah multikolinearitas terjadi apabila VIF > 10 dan nilai *Tolerance* < 0,10. Dari *output* SPSS diperoleh nilai VIF dan *Tolerance*. Berdasarkan ketentuan tersebut maka nilai VIF ternyata lebih kecil dari 10 dan nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data hasil penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas, yang berarti bahwa asumsi multikolinearitas ditolak dan model regresi memenuhi asumsi klasik.

## 2. Uji Autokorelasi

Salah satu cara untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan menggunakan uji *Runs Test*, yaitu untuk menguji apakah antar residual terdapat korelasi yang tinggi. Jika antar residual tidak terdapat hubungan korelasi maka dikatakan bahwa residual adalah acak atau random.

Berdasarkan hasil uji autokorelasi terlihat nilai *Sig*  $0,031 < 0,05$  maka dapat disimpulkan terjadi autokorelasi, maka dilakukan perbaikan model yaitu dengan cara membuang data yang menyebabkan terjadinya autokorelasi. Setelah membuang sebanyak 14 data maka model dalam penelitian ini bebas autokorelasi.

Berdasarkan hasil uji autokorelasi tahap kedua (jumlah sampel 56 responden) diketahui nilai *Sig*  $0,596 > 0,05$  maka dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas di dalam penelitian ini menggunakan uji *Glejser* yaitu dengan meregresikan nilai *absolute residual* terhadap variabel independen. Ada tidaknya heteroskedastisitas diketahui dengan melihat probabilitasnya terhadap derajat ke-

percayaan 5%. Jika nilai probabilitas > 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas tahap pertama terlihat variabel gaya kepemimpinan (0,000) dan lingkungan kerja (0,012) dengan nilai *Sig.* < 0,05 sehingga dapat disimpulkan terjadi heteroskedastisitas, maka dilakukan perbaikan model yaitu dengan cara membuang data yang menyebabkan terjadinya heteroskedastisitas. Setelah membuang sebanyak 14 data maka model dalam penelitian ini bebas heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas pada jumlah sampel 56 responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

### a. Gaya Kepemimpinan

Nilai uji t gaya kepemimpinan untuk uji heteroskedastisitas sebesar -1,899 dengan signifikansi sebesar 0,063, karena 0,063 lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya bahwa gaya kepemimpinan tidak ada pengaruh terhadap harga absolut residu. Hal ini menunjukkan variabel gaya kepemimpinan tidak ada masalah heteroskedastisitas (homoskedastisitas).

### b. Lingkungan Kerja

Nilai uji t lingkungan kerja untuk uji heteroskedastisitas sebesar 0,736 dengan signifikansi sebesar 0,465, karena 0,465 lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya bahwa lingkungan kerja tidak ada pengaruh terhadap harga absolut residu. Hal ini menunjukkan variabel lingkungan kerja tidak ada masalah heteroskedastisitas (homoskedastisitas).

### c. Motivasi

Nilai uji t motivasi untuk uji heteroskedastisitas sebesar 0,973 dengan signifikansi sebesar 0,335, karena 0,335 lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya bahwa motivasi tidak ada pengaruh terhadap harga absolut residu. Hal ini menunjukkan variabel motivasi

tidak ada masalah heteroskedastisitas (homoskedastisitas).

#### 4. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah sebuah model regresi mempunyai distribusi normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah *one sample Kolmogorov-Smirnov test*.

Berdasarkan hasil analisis diketahui nilai Z sebesar 1,022 dengan signifikansi sebesar 0,247, karena 0,247 lebih besar dari 0,05 maka distribusi residual normal sehingga model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi syarat asumsi klasik.

### Pengujian Hipotesis

#### 1. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan maka dilakukan analisis dari data yang diperoleh yaitu data tentang gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Adapun rumus analisis regresi linear berganda yaitu:

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + e$$

Hasil yang diperoleh dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Berdasarkan data yang diperoleh maka dilakukan pengolahan data. Hasil analisis data diperoleh nilai konstanta (a) sebesar 2,312. Koefisien variabel gaya kepemimpinan ( $b_1$ ) sebe-

sar 0,355. Koefisien variabel lingkungan kerja ( $b_2$ ) sebesar -0,040 dan koefisien variabel motivasi ( $b_3$ ) sebesar 0,339. Maka dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 2,312 + 0,355 X_1 - 0,040 X_2 + 0,339 X_3$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

$a = 2,312$ , merupakan nilai konstanta, artinya jika tidak ada gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi atau  $X_1, X_2, X_3$  sama dengan nol maka kepuasan kerja memiliki nilai 2,312.

$b_1 = 0,355$ , merupakan koefisien regresi  $X_1$ . Koefisien regresi  $X_1$  mempunyai tanda positif artinya bila terjadi kenaikan gaya kepemimpinan sebesar satu satuan maka akan terjadi kenaikan pada kepuasan kerja sebesar 0,355 satu satuan.

$b_2 = -0,040$ , merupakan koefisien regresi  $X_2$ . Koefisien regresi  $X_2$  mempunyai tanda negatif artinya bila terjadi kenaikan lingkungan kerja sebesar satu satuan maka akan terjadi penurunan pada kepuasan kerja sebesar 0,040 satu satuan.

$b_3 = 0,339$ , merupakan koefisien regresi  $X_3$ . Koefisien regresi  $X_3$  mempunyai tanda positif artinya bila terjadi kenaikan motivasi sebesar satu satuan maka akan terjadi kenaikan pada kepuasan kerja sebesar 0,339 satu satuan.

Tabel 1  
Hasil Uji Regresi Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,312	1,197		1,932	0,059
GKEPEMIMPINAN	0,355	0,067	0,531	5,265	0,000
LINGKUNGAN KRJ	-0,040	0,056	-0,066	-0,717	0,476
MOTIVASI	0,339	0,051	0,519	6,682	0,000

Sumber: Data diolah, 2011

## 2. Uji t

Uji t merupakan pengujian variabel secara individu yang dilakukan untuk melihat apakah variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Dari pengujian parsial (uji t) dapat disimpulkan sebagai berikut:

### a. Uji Koefisien Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Hasil uji koefisien variabel gaya kepemimpinan diperoleh nilai t hitung sebesar 5,265 dengan signifikansi sebesar 0,000, karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  berarti bahwa nilai t hitung sebesar 5,265 tersebut signifikan pada level signifikansi 5% maka  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

### b. Uji Koefisien Regresi Variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ )

Hasil uji koefisien variabel lingkungan kerja diperoleh nilai t hitung sebesar -0,717 dengan signifikansi sebesar 0,476, karena nilai signifikansi  $0,476 > 0,05$  berarti bahwa nilai t hitung sebesar -0,717 tersebut tidak signifikan pada level signifikansi 5% maka  $H_0$  diterima se-

hingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tidak terbukti kebenarannya.

### c. Uji Koefisien Regresi Variabel Motivasi ( $X_3$ )

Hasil uji koefisien variabel motivasi diperoleh nilai t hitung sebesar 6,682 dengan signifikansi sebesar 0,000, karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  berarti bahwa nilai t hitung sebesar 6,682 tersebut signifikan pada level signifikansi 5% maka  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

## 3. Uji F

Uji F digunakan untuk mengukur ketepatan model yang digunakan dalam penelitian ini dengan kriteria jika  $p \text{ value} < \alpha$  maka model yang digunakan dalam penelitian ini tepat. Hasil uji F pada penelitian ini terlihat pada tabel 2 berikut ini:

Berdasarkan hasil uji F dalam penelitian ini terlihat dalam tabel 2, nilai  $F = 88,984$  dengan signifikansi/ $p \text{ value} 0,000 < 0,05$  sehingga model yang digunakan dalam penelitian ini tepat dan dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh gaya kepemimpinan, ling-

Tabel 2  
Hasil Uji F

Model	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Regression	123856	3	41,285	88,984	0,000
Residual	24,126	52	0,464		
Total	147,982	55			

Sumber: Data diolah, 2011

Tabel 3  
Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R square	Std.Error of the estimate
1	0,915 <sup>a</sup>	0,837	0,828	0,68115

Sumber: Data diolah, 2011

Tabel 4  
Hasil Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja  
Dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,733	0,840		2,063	0,044
GAYAKEPEMIMPINAN	0,293	0,054	0,438	5,419	0,000
MOTIVASI	0,350	0,050	0,536	6,958	0,000
ABSZX1_ZX3	0,352	0,220	0,095	1,603	0,115

Sumber: Data diolah, 2011

kungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja.

#### 4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Hasil uji koefisien determinasi yang disesuaikan yaitu *Adjusted R Square* sebesar 0,828 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi sebesar 82,8%, berarti sebesar 17,2% (100% - 82,8%) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

#### 5. Uji Selisih Mutlak

##### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) dengan Motivasi ( $X_3$ ) sebagai Variabel Moderasi

Pengujian bertujuan untuk menguji apakah motivasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Persamaan regresi pada penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_3 + b_3 |X_1 - X_3| + e$$

Berdasarkan data yang diperoleh maka dilakukan pengolahan data. Hasil analisis data seperti yang tercantum dalam tabel 4 berikut:

Berdasarkan hasil analisis data di-

peroleh hasil bahwa nilai konstanta (a) sebesar 1,733. Koefisien variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,293. Koefisien variabel motivasi sebesar 0,350 dan nilai absolut perbedaan antara  $X_1$  dan  $X_3$  sebesar 0,352. Maka dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 1,733 + 0,293 X_1 + 0,350 X_3 + 0,352 |X_1 - X_3|$$

Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai koefisien regresi variabel moderating 0,352 dan *p value* 0,115 > 0,05 sehingga diperoleh hasil bahwa variabel interaksi gaya kepemimpinan dengan motivasi  $|X_1 - X_3|$  tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

##### b. Pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ) dengan Motivasi ( $X_3$ ) sebagai Variabel Moderasi

Pengujian bertujuan untuk menguji apakah motivasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Persamaan regresi pada penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1.X_2 + b_2.X_3 + b_3 |X_2 - X_3| + e$$

Berdasarkan data yang diperoleh maka dilakukan pengolahan data. Hasil analisis data seperti yang tercantum dalam tabel 5 berikut:

Tabel 5  
 Hasil Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,197	1,347		0,146	0,884
LINGKUNGAN KERJA	0,154	0,051	0,251	3,045	0,004
MOTIVASI	0,443	0,054	0,678	8,204	0,000
ABSZX2_ZX3	0,514	0,220	0,155	2,341	0,023

Sumber: Data diolah, 2011

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh hasil bahwa nilai konstanta (a) sebesar 0,197. Koefisien variabel lingkungan kerja sebesar 0,154. Koefisien variabel motivasi sebesar 0,443 dan nilai absolut perbedaan antara  $X_1$  dan  $X_3$  sebesar 0,514. Maka dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 0,197 + 0,154 X_2 + 0,443 X_3 + 0,514 |X_2 - X_3|$$

Berdasarkan tabel 5 di atas terlihat nilai koefisien regresi variabel moderating 0,514 dan *p value* 0,023 < 0,05 sehingga diperoleh hasil bahwa variabel interaksi lingkungan kerja dengan motivasi  $|X_2 - X_3|$  berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa motivasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis uji t diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996: 181) bahwa perilaku atasan juga determinan utama dari kepuasan kerja. Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa kepuasan kerja pegawai akan meningkat bila didukung gaya kepemimpinan yang efektif sesuai situasi dan kondisi yang ada di RSIA Anugerah Semarang.

Dalam penelitian ini ditunjukkan hasil uji koefisien variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diperoleh nilai t hitung sebesar 5,265 dengan signifikansi sebesar 0,000 (nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ ).

### 2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis uji t diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996: 181) bahwa pegawai peduli akan lingkungan kerja untuk kenyamanan pribadi. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa pegawai RSIA Anugerah Semarang telah dapat melaksanakan tugasnya dengan optimal dan nyaman pada kondisi lingkungan kerja yang ada saat ini. Dalam penelitian ini ditunjukkan hasil uji koefisien variabel lingkungan kerja diperoleh nilai t hitung sebesar -0,717 dengan signifikansi sebesar 0,476 (nilai signifikansi  $0,476 > 0,05$ ).

### 3. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis uji t diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2007) bahwa motivasi mempunyai hubungan timbal balik dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa kepuasan kerja pegawai dapat meningkat bila pegawai RSIA Anugerah Semarang

memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dengan penuh semangat dan kinerja yang optimal untuk mencapai kepuasan kerja. Dalam penelitian ini ditunjukkan hasil uji koefisien variabel lingkungan kerja diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 6,682 dengan signifikansi sebesar 0,000 (nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ ).

#### 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi

Berdasarkan hasil analisis uji selisih mutlak yang pertama bahwa variabel motivasi tidak memoderasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 4) yang menyebutkan bahwa motivasi semakin penting karena pimpinan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa pegawai RSIA Anugerah Semarang telah dapat melaksanakan pekerjaannya dengan optimal dan nyaman meskipun belum didukung gaya kepemimpinan yang efektif dan motivasi yang masih rendah. Dalam penelitian ini ditunjukkan dengan hasil uji koefisien regresi variabel moderating 0,352 dan  $p$  value 0,115  $> 0,05$ .

#### 5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi

Hasil analisis uji selisih mutlak yang kedua bahwa variabel motivasi memoderasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan teori motivasi kerja dua faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (Anwar Prabu Mangkunegara, 2005: 5) yang menyebutkan bahwa kondisi kerja dapat menciptakan motivasi yang akan mencegah timbulnya ketidakpuasan. Hasil penelitian ini mem-

berikan implikasi bahwa kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai RSIA Anugerah Semarang sangat diperlukan guna membawa dampak yang positif bagi pegawai dan perlu disertai motivasi yang tinggi sehingga kepuasan kerja pegawai dapat tercapai. Dalam penelitian ini ditunjukkan dengan hasil uji koefisien koefisien regresi variabel moderating 0,514 dan  $p$  value 0,023  $< 0,05$ .

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis pertama terbukti kebenarannya.
2. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis kedua tidak terbukti kebenarannya.
3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis ketiga terbukti kebenarannya.
4. Motivasi tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis keempat tidak terbukti kebenarannya.
5. Motivasi memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Hipotesis kelima terbukti kebenarannya.

### DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Alex S Nitisemito. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Algifari. 2000. *Analisis Regresi Teori, Kasus, dan Solusi*, Edisi Dua, BPFE, Yogyakarta.
- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim. *Jurnal*

- Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol.3 No.6 Desember 2005: 1-25.
- Bambang Setiaji. 2004. *Panduan Riset Dengan Pendekatan Kuantitatif*, Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Davis, Keith and W. Newstrom. 1999. *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Diah Wijayanti. 2010. Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor Internal dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating (Penelitian pada Kantor Yayasan Pendidikan Internal Audit Jakarta). *Muhariefeffendi.net*. 13 April 2010.
- Endang Purnomowati. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dengan Variabel Moderator Komitmen pada Perusahaan Garmen di Surabaya. Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya. 28 April 2008.
- H. Teman Koesmono. 2007. Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan tugas terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol.9 No.1 Maret 2007: 30-40.
- Imam Ghozali. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Moh. As'ad. 2003. *Psikologi Islami: Seri Sumber Daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta.
- Malayu SP Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Nawawi. 1998. *Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Prenhallindo, Jakarta.
- Parwoto Widodo. 2004. Pengaruh Lingkungan Kerja pada Hubungan antara Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Salatiga. *Jurnal Daya Saing* 1-5 Vol. 5 No. 2. pp. 44-52. ISSN 1411-3422. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Indonesia, Prenhallindo, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung.
- Suharsimi Arikunto. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi IV, Rineka Cipta, Jakarta.
- S. Supardi dan Anwar. 2004. *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*, UII Press, Yogyakarta.
- Sutrisno Hadi. 2000. *Statistik*, Andi, Yogyakarta.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Tim Penyusun, 2008. *Panduan Praktikum Metode Kuantitatif Bisnis*, Program Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi, Surakarta.
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.