

## PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KPP PRATAMA SURABAYA GUBENG

Nanik Sugini

naniksugini96@gmail.com

Supriyatin

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya (STIESIA)

### ABSTRACT

*Human natural Resources, in which function as the main part of operational, was the asset of organization. While, in leading those resources, the role of managerial leadership should be included in the heart of manager. A certain leadership style which should be implemented in the goverment institution such as KPP Pratama Surabaya Gubeng was transformational leadership style. However, rthat kind of style was still ineffective for some employees who were not satisfied with the way of the manager gave work instruction. The research aimed to examine the effect of leadership style, motivation, and work discipline on employees work satisfaction. This research was descriptive-quantitative. While, the samplng collection techiques used simple random sampling since there was equal opportunity for all population to be include as sample. Moreover, there were 91 employees who worked in KPP Pratama Surabaya Gubeng. In addiion, the data analysis technique used multiple linear regression with SPSS version 20. The research result cocuded the leadership style had positive and significant on work satisfaction. While, motivation had positive and significant on work satisfaction. Moreover, work discipline had positive and significant on work satisfaction.*

**Keywords:** Leadership Style, Motivation, Work discipline, Work Satisfaction

### ABSTRAK

Aset sebuah organisasi adalah sumber daya manusia sebagai roda penggerak kegiatan operasional. Institusi dalam menjalankan sumber daya tersebut tentunya tidak lepas dari peran seorang pemimpin untuk setiap aktivitas manajemen yang ada didalamnya. Gaya kepemimpinan saat ini yang cocok di terapkan pada institusi pemerintah seperti KPP Pratama Surabaya Gubeng adalah gaya kepemimpinan transformasional tetapi cara pemimpin tersebut masih belum efektif dikarenakan masih terdapat beberapa karyawan yang kurang puas dengan cara pemimpin tersebut memberikan petunjuk kerja. Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode *Simple Random Sampling* yaitu pengambilan sampel yang memberikan peluang sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 91 karyawan tetap yang ada di KPP Pratama Surabaya Gubeng. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS versi 20. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja

### PENDAHULUAN

Aset terpenting bagi suatu organisasi dalam mengelola kegiatan bisnisnya adalah sumber daya manusia. Roda penggerak yang menjalankan aktivitas tersebut ditentukan oleh bagaimana sumber daya yang ada dapat dikelola secara baik agar menciptakan kinerja yang tinggi bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan memiliki tenaga penggerak yang cukup maka akan membantu mengoptimalkan proses dalam menghasilkan input menjadi *output* dengan cara memilih orang yang kompeten di bidangnya serta keahlian dalam memimpin atau mengarahkan karyawan yang ada.

Kemampuan karyawan tersebut dapat digambarkan melalui kinerja, pencapaian prestasi kerja dapat dilihat dari hasil yang sesuai dengan standar organisasi yang dapat memicu kepuasan dalam bekerja.

Rasa puas dalam bekerja dapat dirasakan apabila seluruh komponen yang ada di dalam organisasi terkoneksi dengan baik dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan. Setiap orang yang bekerja di dalam perusahaan memiliki peranannya dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Maka dari itu, pondasi suatu organisasi dapat dikatakan kuat apabila memiliki orang - orang yang kompeten dalam bidangnya. Kepuasan dalam kerja merupakan suatu bentuk apresiasi diri dari karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk mencapai tujuan pribadi individu pernyataan ini sesuai dengan, (Robbins, 2008:107). Pengawasan yang dilakukan oleh manajer, salah satunya adalah dengan melihat kepuasan kerja karyawan. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Gubeng, merupakan salah satu instansi pemerintah di bawah naungan Direktorat Jendral Pajak dan berada dalam pengawasan Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang mempunyai tugas dalam bidang perpajakan dan dalam melaksanakan fungsinya memungut dan memasukan Pajak ke dalam Kas Negara berusaha dengan segala daya upaya agar supaya fungsi Pajak baik *budgeter* maupun mengatur dapat terlaksana sebaik-baiknya. Seorang pemimpin memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi karena di tangan pemimpin itulah nantinya harapan, cita - cita , visi, misi serta tujuan organisasi tersebut akan tercapai. Dengan gaya kepemimpinannya tersebut maka, akan menciptakan suatu kondisi dimana karyawan yang bekerja akan merasa nyaman dalam bekerja dan mampu meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi.

Fokus penelitian ini nantinya akan mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan transformasional, tentunya telah kita ketahui bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, pernyataan ini sesuai dengan penelitian (Muhammad. R. *et al.*, 2016). Alasan peneliti memilih gaya kepemimpinan transformasional ini adalah dengan melihat fenomena yang terjadi pada instansi pemerintah itu, yang mana model gaya kepemimpinan tersebut diterapkan oleh pemimpin yang ada pada KPP Pratama Surabaya Gubeng. Pada KPP Pratama Surabaya Gubeng memiliki seorang pemimpin yang memiliki program kerja yang sejalan dengan visi misi perusahaan serta tujuan yang jelas. Ia mampu memberikan arahan, serta dorongan bagi karyawan agar fokus dan konsisten dalam pekerjaannya. Gaya Kepemimpinan tersebut mengarah pada jenis kepemimpinan Transformasional.

Namun masih terdapat beberapa kendala yaitu cara pemimpin dalam memberikan arahan pada karyawan masih belum efektif sebab, masih terdapat beberapa karyawan yang merasa kurang puas dengan cara pemimpin tersebut memberikan petunjuk kerja, motivasi kerja dan ketrampilan kerja yang dimiliki. Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diungkapkan sebelumnya, maka peneliti membuat penetapan rumusan masalah yaitu: (1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng?; (2) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng?; (3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng? Tujuan penelitian ini sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng; (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng; (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng.

## TINJAUAN TEORITIS

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki makna yang sangat dalam, berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sepenuhnya tidak ditentukan oleh sumber daya alam, dan modal finansial yang ada, tetapi yang lebih menentukan adalah kualitas SDM yang ada didalamnya. Manusia merupakan salah satu faktor utama dalam proses produksi selain mesin, metode, dan uang yang perlu diperhatikan secara khusus sebab sebagai roda penggerak dalam pencapaian tujuan organisasi. Itulah sebabnya manajemen sumber daya manusia lebih fokus kepada masalah yang berkaitan dengan kepegawaian dan pengelolaan SDM.

Menurut Kasmir (2016:06) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta, menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*, dari pengertian tersebut maka dapat dikatakan bahwa manusia memiliki peran andil dalam pencapaian tujuan organisasi, baik dalam pertumbuhan laba ataupun aset perusahaan. Agar mampu mencapai target tersebut pengelolaan SDM dibutuhkan agar karyawan yang bekerja di dalam organisasi termotivasi untuk bekerja dan memiliki kinerja yang diinginkan.

Sedangkan menurut Fahmi (2016:02) mendefinisikan MSDM merupakan suatu rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Pendapat fahmi tersebut sejalan dengan tujuan umum bagian manajemen sumber daya manusia yaitu untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada manajemen perusahaan untuk dapat membawa pengaruh pada nilai perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaan yang telah ia lakukan, serta penilaian pekerjaan yang di berikan, Luthans (2006:243). Kepuasan kerja merupakan keseluruhan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, hal ini sesuai dengan pernyataan (Yukl, 2003). Menurut Sinambela (2012) kepuasan seorang karyawan, dilihat dari dua alasan yang berbeda yaitu: (1) Dari faktor organisasi, kepuasan merupakan sesuatu yang dapat memicu perilaku kerja, perlambatan kerja, ketidakhadiran dan *turnover* karyawan; (2) Dari faktor sumber daya dan penyebab kepuasan disebabkan oleh kepuasan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja individu.

Ciri - ciri kepuasan kerja yang digunakan dalam mengukur variabel ini adalah menurut Luthans (2006:243: Gaji dan insentif, Pekerjaan itu sendiri, Promosi dan Rekan kerja.

### Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2014:42) gaya kepemimpinan adalah ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya agar sasaran organisasi dapat tercapai, jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam mempengaruhi dan mengendalikan bawahannya agar mau bekerja atas kesadarannya sendiri dan mengubah potensi setiap individu menjadi prestasi kerja yang tinggi. Seorang pemimpin memiliki peran yang sangat penting terhadap kemajuan, kesuksesan serta kegagalan dalam organisasi.

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional memberikan seluruh perhatiannya terhadap hal - hal yang bersifat untuk kebutuhan pengembangan serta pengelolaan karyawan. Pemimpin transformasional ini mampu mengubah cara pandang para pengikutnya atas persoalan di

organisasi dengan membantu menyelesaikan masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu membangkitkan kinerja karyawan untuk mengeluarkan segala kemampuan yang dimiliki untuk mencapai sasaran tim kerja. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional: (1) Pengaruh Ideal yaitu pemimpin yang memiliki visi, misi dan tujuan, menanamkan rasa bangga, serta mampu meraih penghormatan dan kepercayaan pengikutnya; (2) Motivasi inspirasional yaitu pemimpin yang mengkomunikasikan harapannya yang tinggi, menggunakan simbol untuk fokus pada usaha dan tujuan, serta mampu menggambarkan maksud secara sederhana; (3) Stimulasi intelektual yaitu mampu mendorong intelegensi karyawan, berfikir rasionalitas, dan mampu memecahkan masalah secara hati - hati. (4) Pertimbangan individual yaitu memberikan perhatian kepada karyawan, melayani karyawan secara pribadi, mampu melatih dan menasehati secara baik.

### **Motivasi**

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*) yang artinya merupakan dorongan, dapat juga diartikan sebagai kondisi yang mampu mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu tindakan/kegiatan yang dilakukannya dengan sadar. Menurut Torang (2012:57), motivasi kerja merupakan pemberian dorongan kerja kepada karyawan agar mampu bekerja sesuai dengan standart serta batasan yang telah diberikan yang berguna untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

### **Teori Motivasi Hierarki Kebutuhan**

Teori ini sangat populer sebab teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Abraham Maslow (dalam Sutrisno, 2009:122). Maslow menjelaskan dalam teori bahwa setiap individu manusia memiliki kebutuhan yang muncul sesuai dengan kepentingannya pribadi. Maslow membaginya dalam lima tingkatan kebutuhan, dengan kata lain teori ini dapat disebut juga sebagai "*the five hierarchy need*" dimulai sejak kebutuhan paling bawah sampai kebutuhan yang tertinggi.

### **Dimensi Motivasi**

Dari beberapa teori motivasi yang di ungkapkan oleh peneliti maka, dimensi yang digunakan untuk mengukur motivasi adalah dengan teori kebutuhan menurut Abraham Maslow (dalam Sutrisno, 2009:122): (1) Kebutuhan fisiologis; (2) Kebutuhan rasa aman; (3) Kebutuhan sosial; (4) Kebutuhan penghargaan; (5) Kebutuhan aktualisasi diri.

### **Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan alat yang digunakan manajer untuk mengubah, mengatur perilaku karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma - norma sosial yang berlaku, pernyataan ini sesuai dengan (Affandi, 2018 :12). Menurut Lumentut M.D.S dan Dotulong L.O.H (2015) disiplin merupakan bentuk kepatuhan dan ketaatan pada peraturan - peraturan atau ketentuan - ketentuan yang berlaku di lingkungan organisasi masing - masing, jika terdapat karyawan yang tidak mematuhi segala peraturan dan ketentuan yang berlaku pada lingkungan kerjanya, berarti tindakan karyawan tersebut dapat dikategorikan sebagai tindakan yang melanggar disiplin.

### **Karakteristik Disiplin Kerja**

Karakteristik yang digunakan dalam mengukur disiplin kerja menurut Afandi (2018:21): (1) Masuk kerja tepat waktu; (2) Penggunaan waktu secara efektif; (3) Tidak pernah mangkir/tidak kerja; (4) Mematuhi segala aturan organisasi; (5) Membuat laporan kerja harian.

## Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan tiga sumber referensi dari penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Yunus dan Bachri (2013) dengan judul penelitian "Pengaruh Disiplin kerja, Motivasi, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan studi pada PT. Bumi Barito Utama cabang Banjarmasin," dengan populasi sebesar 39 orang dan teknik pengumpulan sampelnya adalah tidak menggunakan teknik sampling. Teknik analisis data dengan regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yakni  $1,707 > 1,689$ . Variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $2,916 > 1,689$ . Variabel kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar  $2614 > 1,689$ .

Ismail dan Rahmawati (2014) dengan judul penelitian "Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Studi pada politeknik Tanah Laut di Kabupaten Tanah Laut." populasi dalam penelitian adalah sejumlah 81 orang dengan sampel seluruh populasi yang digunakan. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Dari hasil uji koefisien determinasi ( $R$ ) diperoleh nilai 0,925 menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $R$  square = 0,856 atau artinya sebesar 85,6% prosentase pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja.

Afianto dan Utami, (2017) dengan judul "Pengaruh Disiplin kerja dan komunikasi organisasi terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan ( Studi pada karyawan Divisi Marketing PT. Victory Internasional Futures Kota Malang ) ", dengan populasi adalah pegawai PT. Victory Internasional Futures Kota Malang. Teknik pengambilan sampel adalah sampel jenuh dengan mengambil seluruh sampel yaitu 67 orang. Metode penelitian adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif dan metode *survey* serta teknik analisisnya adalah regresi berganda. Hasil menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.343 atau 34,3%. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.503 atau 50.3%.

## Pengembangan Hipotesis

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Cara seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya memiliki model yang beragam. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Priyono (2012) bahwa gaya kepemimpinan yang terjadi di Laboratorium Mawa memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Plangiten (2013) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang dilakukan pada PT. Pos Indonesia (Persero) kota Manado, Sinurat (2017) memberikan hasil yang sama yaitu gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja yang terjadi pada PT. Himawan Putra Medan, dan Yanoto (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia Surabaya, Maka dapat dirumuskan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah

**H1** : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng

### Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Semangat kerja yang di dukung dorongan di dalam diri karyawan agar mau bekerja sama sangat diperlukan untuk menunjang cara kerja dan kinerja untuk peningkatan produktivitas, maka dari itu hal tersebut didukung oleh penelitian yang di lakukan Astuti (2015) motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Chitose

Internasional Tbk. Terdapat penelitian lain yang juga mendukung yakni Wijayanti (2013) motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan KPRI "Pertagama" kota Madiun, Kurnia (2013) adanya pengaruh motivasi dengan kepuasan kerja karyawan PT. Askes (Persero) cabang Boyolali, Trijoni (2014) bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Adira Finance Cabang Pekanbaru. Maka dapat dirumuskan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah

**H2** : Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng.

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

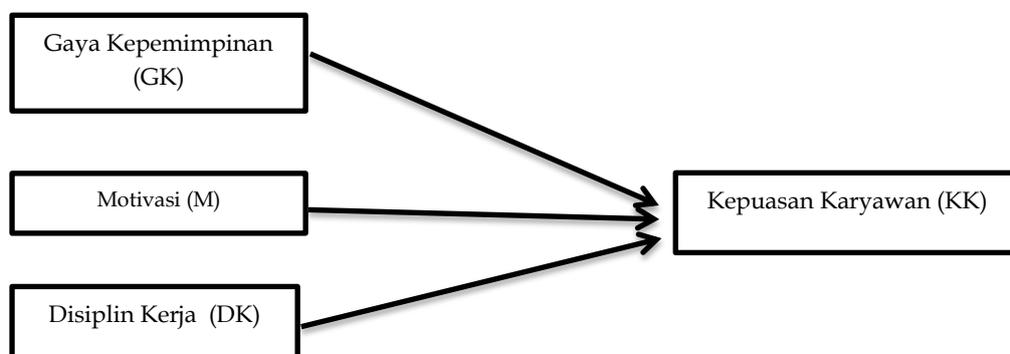
Rasa tanggung jawab yang tinggi akan pekerjaan diperlukan agar karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan mematuhi segala aturan yang ada di dalam institusi sebagai suatu bentuk rasa kepuasan dalam dirinya atas capaian hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

Menurut Supriyadi (2017) bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada restoran kampoeng daun, Mustafa (2015) terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan STP Bandung, Afianto (2013) disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Victory Internasional Futures dan Sasmita (2017) terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja anggota desa Prima Madani Kota Banda Aceh. Maka dapat dirumuskan bahwa hipotesis ketiga untuk penelitian ini adalah

**H3** : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng

### **Model Penelitian**

#### **Rerangka Konseptual**



**Gambar 1**  
**Rerangka Konseptual**

Berdasarkan gambar 1 diatas dapat dijelaskan bahwa dalam penelitian ini terdapat tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Dapat dijelaskan lebih rinci mengenai variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan (GK), motivasi (M), dan disiplin kerja (DK) dari ketiga variabel tersebut nantinya akan di uji dan dianalisis apakah variabel bebas tersebut berpengaruh positif signifikan terhadap variabel terikat yaitu kepuasan karyawan.

### **Penedektan Penelitian Kuantitatif**

Metode Penelitian Kuantitatif yaitu Metode yang digunakan berdasarkan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan analisis kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng sebanyak 91 orang.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Stratified random sampling* dengan kriteria sebagai berikut: (1) karyawan yang memiliki jenjang pendidikan mulai SMA, DIPLOMA, dan S1; (2) Karyawan yang memiliki masa kerja minimal 5 tahun; (3) karyawan yang memiliki usia minimal di bawah 30 tahun sampai masa pensiun; (4) karyawan dengan status perkawinan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu diperoleh dari hasil kuisioner yang diberikan kepada responden. Data primer ini di perlukan untuk mengetahui jawaban mengenai tanggapan responden tentang Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng. Data primer yang digunakan dalam penelitian adalah hasil kuisioner yang diberikan kepada responden dan hasil wawancara dengan bagian HRD. Data tersebut diperoleh melalui arsip perusahaan serta dokumen yang berkaitan dengan absensi.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

#### **Variabel Dependen**

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kepuasan kerja. Variabel ini dilihat berdasarkan tingkat kepuasan kerja yang diperoleh karyawan selama masa kerja mereka. Skala pengukurannya adalah skala nominal. Dengan skala ini pengukuran dilakukan dengan memberikan nilai 1 untuk laki-laki yang termasuk dalam kategori karyawan laki-laki dan 2 untuk perempuan yang masuk dalam kategori pegawai perempuan.

#### **Variabel Independen**

##### **Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang ada di KPP Pratama Surabaya Gubeng dinilai melalui karyawan mulai level paling bawah sampai posisi teratas yang ada di KPP. Indikator yang digunakan pada gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

(1). Pengaruh ideal Pada kelompok karyawan non staff yang ada di KPP para karyawan tersebut menilai pengaruh ideal seorang pemimpin untuk level staff di setiap seksi, sedangkan untuk level staff yang berada di bawah kepala seksi mereka menilai pengaruh ideal yang diterapkan oleh kepala seksi dan kepala seksi menilai pengaruh ideal yang diberikan oleh kepala KPP untuk karyawan, dan kepala KPP menilai pengaruh ideal dari kepala kanwil yang ada; (2). Motivasi inspirasional. Pada kelompok karyawan non staff yang ada di KPP para karyawan memperoleh informasi dengan maksud dan tujuan yang jelas melalui staff di setiap seksi, untuk level staff mereka mendapatkan petunjuk informasi dari kepala seksi dan kepala seksi mendapatkan instruksi kerja dari kepala KPP untuk karyawan. Dan kepala KPP mendapatkan perintah dari kepala kanwil yang ada; (3). Stimulasi intelektual. Pada kelompok karyawan non staff yang ada di KPP para karyawan diberikan pengetahuan mengenai intruksi kerja melalui para staff yang ada yang berguna untuk membantu memecahkan masalah internal, sedangkan para staff mendapatkan arahan dan dorongan mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan dari kepala seksi, kepala seksi mendapatkan didorong agar terus belajar dari kepala KPP melalui pelatihan kerja dan pengembangan karyawan dan kepala KPP didorong agar mampu berfikir rasionalitas untuk dapat mengelola karyawan yang ada di

bawahnya; (4) . Pertimbangan Individual. Pada kelompok karyawan non staff yang ada di KPP para karyawan menyampaikan keluhannya kepada staff yang berada di lingkungan KPP, sedangkan untuk para staff diberikan *briefing* atau latihan untuk dapat membantu memecahkan masalah yang dialami karyawan yang berada di level bawah oleh kepala seksi, kepala seksi melaporkan masalah yang terjadi kepada kepala KPP untuk mendapatkan solusi dari masalah tersebut .

### **Motivasi**

Motivasi kerja karyawan di KPP Pratama Surabaya Gubeng disesuaikan pada kebutuhan mereka untuk setiap tingkatan atau level jabatan sehingga motivasi kerja antara satu karyawan dengan pemimpin berbeda. Yang menjadi indikator dalam motivasi kerja adalah : (1). Kebutuhan fisik. Kebutuhan dasar yang diperlukan oleh karyawan level non staff di lingkungan KPP Pratama Surabaya Gubeng. Mereka bekerja dengan tujuan memperoleh gaji, dapat membeli atau menyewa rumah, serta dapat mencukupi kebutuhan pokok sehari - hari; (2). Kebutuhan rasa aman. Kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan pada level staff. Pada tahap karyawan yang menjabat sebagai staff di lingkungan KPP Pratama Surabaya Gubeng motivasi kerja mereka selain mendapatkan gaji mereka juga memerlukan perlindungan bagi dirinya dan keluarga yang ada; (3). Kebutuhan sosial. Kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan pada posisi kelompok fungsional. Pada tahap karyawan yang menjabat sebagai kelompok fungsional di lingkungan KPP Pratama Surabaya Gubeng motivasi kerja mereka selain mendapatkan gaji, rasa aman mereka juga memerlukan kehidupan bersosialisasi dengan rekan sesama untuk menunjang pekerjaan dan mempermudah menjalin komunikasi antar karyawan untuk memecahkan masalah, bekerja sama dengan tim, melakukan musyawarah; (4). Kebutuhan penghargaan. Kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok jabatan kepala seksi dan kepala KPP atas prestasi, dan kinerja yang telah dilakukannya selama ini untuk organisasi dan untuk kesejahteraan karyawan serta pemenuhan pelayanan informasi pajak kepada masyarakat; (5). Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan yang juga diharapkan oleh kepala KPP maupun kepala kanwil sebagai bentuk pengembangan diri mereka untuk dapat menjabat pada posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya dan proses menjadi individu yang lebih baik dari sebelumnya.

### **Disiplin kerja ( DK)**

Disiplin kerja yang di KPP Pratama Surabaya Gubeng dilakukan dan dipatuhi oleh seluruh elemen yang ada di dalam organisasi sebagai bentuk kepatuhan mereka pada manajemen waktu yang telah dibuat. Indikator disiplin kerja yaitu :

(1). Masuk kerja tepat waktu Pada setiap karyawan yang bekerja baik karyawan non staff sampai kepala KPP mereka datang ke kantor tepat pukul 07.00 pagi untuk melakukan absensi dan kegiatan bekerja dimulai pada pukul 07.30; (2). Penggunaan waktu secara efektif. Karyawan yang ada di lingkungan KPP Pratama Surabaya Gubeng baik itu karyawan non staff maupun kepala KPP menggunakan waktunya untuk bekerja dan pelayanan kepada masyarakat terkait informasi mengenai perpajakan dan pemungutan, perhitungan dan pelaporan wajib pajak; (3). Tidak pernah mangkir kerja. Karyawan yang bekerja baik itu non staff sampai kepala KPP tidak melakukan bolos kerja dikarenakan tanggung jawab mereka kepada masyarakat atas pemenuhan pelayanan mengenai perpajakan, apabila itu terjadi mereka akan dikenakan sanksi, pengecualian apabila mereka mangkir kerja dikarenakan dinas diluar kantor atas perintah kepala KPP; (4). Mematuhi segala aturan organisasi. Seluruh komponen karyawan yang bekerja di KPP Pratama Surabaya Gubeng termasuk kepala KPP sendiri mematuhi aturan yang telah dibuat dan di ditempelkan disetiap sudut ruangan. Agar tidak menghambat proses bekerja; (5). Membuat laporan kerja harian. Karyawan non staff yang berada di bawah staff mereka selain melakukan pekerjaan sesuai perintah mereka juga membuat laporan kerja atas pekerjaan ang mereka lakukan sama

seperti karyawan yang berada di posisi staff. Tidak lupa kepala seksi dan kepala KPP juga ikut membuat laporan kerja, untuk kepala seksi laporan tersebut berguna sebagai bahan koreksi yang diberika kepada kepala KPP dan kepala KPP membuat laporan kerja untuk dipertanggung jawabkan pada kepala kanwil wilayah Jawa Timur.

### Kepuasan kerja (KK)

Kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng dapat diliat pada hasil kerja mereka dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Indikator Kepuasan Kerja yaitu :

(1). Gaji dan insentif. Gaji dan insentif yang diberikan secara adil sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang di laksanakan pada setiap posisi karyawan baik itu karyawan non staff maupun kepala KPP; (2). Pekerjaan itu sendiri. Karyawan bekerja dengan rasa senang, dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang mereka miliki. Pada setiap posisi jabatan yang ada karyawan melakukan pekerjaannya dengan penuh rasa ikhlas dan hasil yang diberikan dapat dipertanggung jawabkan; (3). Promosi. Pada KPP Pratama Surabaya Gubeng untuk setiap posisi yang ada baik level non staff, staff, kepala seksi dan kepala KPP diberikan promosi jabatan oleh pimpinan sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja karyawan selama ini dan proses pengembangan diri karyawan agar menjadi lebih baik dari sebelumnya. (4). Rekan Kerja. Pada KPP Pratama Surabaya Gubeng terjalin hubungan yang harmonis antar karyawan itu semua dapat terlihat dari cara mereka bekerja sama mulai dari posisi non staff sampai kepala seksi merka melakukan koordinasi yang baik dan melaporkan hasil kerja mereka kepada kepala KPP.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan pengolahan data yang disesuaikan dengan metode penelitian dan sifat data yang bersangkutan, termasuk akan digunakannya analisis statistik atau tidak. Pada penelitian kali ini peneliti mengolah data dengan menggunakan metode analisis statistik deskriptif, uji kualitas data (uji validitas dan uji reliabilitas), analisis regresi berganda, uji asumsi klasik (uji normalitas data, uji multikolenaritas, dan uji heteroskedastitas), pengujian hipotesis (uji kelayakan model atau uji f, uji parsial atau uji t, dan uji koefisien determinasi atau uji r<sup>2</sup>).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 1  
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
GK	91	13,00	20,00	17,2400	2,69965
M	91	15,00	25,00	21,2900	2,58653
DK	91	15,00	25,00	22,1100	2,83249
KP	91	17,00	25,00	18,1000	2,04597

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 1 diatas, bisa dilihat pada tabel tersebut variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 17,2400, nilai rata-rata tersebut menunjukkan varibel produk ini sampel yang diambil adalah baik. Nilai minimumnya sebesar 13,00, nilai maksimumnya sebesar 20,00, sedangkan nilai standar deviasinya sebesar 2,69965. Nilai itu menjauhi angka 0, bisa dikatakan bahwa penyebaran data tersebut cukup beragam. Variabel motivasi memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 21,2900, nilai rata-rata tersebut menunjukkan varibel produk ini sampel yang diambil adalah baik. Nilai minimumnya sebesar 15,00, nilai maksimumnya sebesar 25,00, sedangkan nilai standar deviasinya sebesar 2,58653. Nilai itu menjauhi angka 0, bisa dikatakan bahwa penyebaran

data tersebut cukup beragam. Variabel disiplin kerja memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 22,1100, nilai rata-rata tersebut menunjukkan variabel produk ini sampel yang diambil adalah baik. Nilai minimumnya sebesar 15,00, nilai maksimumnya sebesar 25,00, sedangkan nilai standar deviasinya sebesar 2,83249. Nilai itu menjauhi angka 0, bisa dikatakan bahwa penyebaran data tersebut cukup beragam. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 18,1000, nilai rata-rata tersebut menunjukkan variabel produk ini sampel yang diambil adalah baik. Nilai minimumnya sebesar 17,00, nilai maksimumnya sebesar 25,00, sedangkan nilai standar deviasinya sebesar 2,04597. Nilai itu menjauhi angka 0, bisa dikatakan bahwa penyebaran data tersebut cukup beragam.

## Uji Validitas

**Tabel 2**  
**Hasil pengujian Validitas**  
**Pernyataan variabel**

Variabel	Pernyataan	R Hitung	R tabel	Ket.
Gaya Kepemimpinan (GK)	GK 1.1	0,625	0,203	Valid
	GK1.2	0,944	0,203	Valid
	GK1.3	0,892	0,203	Valid
	GK1.4	0,946	0,203	Valid
Motivasi (M)	M 2.1	0,710	0,203	Valid
	M2.2	0,717	0,203	Valid
	M2.3	0,776	0,203	Valid
	M2.4	0,604	0,203	Valid
	M2.5	0,607	0,203	Valid
Disiplin Kerja (DK)	DK 3.1	0,582	0,203	Valid
	DK 3.2	0,786	0,203	Valid
	DK 3.3	0,807	0,203	Valid
	DK 3.4	0,794	0,203	Valid
	DK 3.5	0,724	0,203	Valid
Kepuasan Kerja (KK)	KK 4.1	0,867	0,203	Valid
	KK 4.2	0,826	0,203	Valid
	KK 4.3	0,899	0,203	Valid
	KK 4.4	0,673	0,203	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dari Tabel 2 diatas untuk pengujian validitas pada setiap variabel tersebut dilakukan dengan perhitungan Person Product Moment untuk masing-masing skor yang telah ditentukan peneliti dengan jumlah pernyataan 4 item untuk gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja serta 5 item untuk motivasi dan disiplin kerja. Untuk mengetahui apakah setiap pernyataan tersebut valid atau tidak valid kita bisa membandingkannya antara R hitung dengan R tabel yang sudah diperoleh. Nilai DF penelitian ini adalah 89, bisa kita dapatkan dari  $N/\text{jumlah sampel}-2$ , jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 100 maka untuk mengetahui Nilai  $DF = 91-2 = 89$ . R tabel pada DF 89 Probabilitas 0,05 sebesar 0.203. Bisa kita ketahui pada tabel diatas menunjukkan bahwa dari keseluruhan pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan (gk), motivasi (m), disiplin kerja (dk), dan kepuasan kerja (kk) adalah valid untuk digunakan sebagai instrumen dalam melakukan penelitian atau pernyataan yang telah diajukan kepada responden serta dapat digunakan untuk mengukur sebuah variabel yang akan diteliti pada KPP Pratama Surabaya Gubeng.

## Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil pada Tabel 3 diatas, perhitungan cronbach's alpha base standardized items untuk semua variabel Alphanya sebesar 0,60. Berdasarkan hasil dari tabel 3 dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dari variabel-variabel yang ada pada penelitian ini dikatakan handal atau reliabel.

**Tabel 3**  
**Hasil pengujian Reliabilitas**

Kode	Variabel	Jumlah Pernyataan	Cronbach's Alpha Base Standardized Items	Kesimpulan
GK	Gaya Kepemimpinan	4	0,883	Reliabel
M	Motivasi	5	0,717	Reliabel
DK	Disiplin Kerja	5	0,787	Reliabel
KK	Kepuasan Kerja	4	0,828	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2019

### Analisis Regresi Linier Berganda

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standartdized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,894	1,837		2,664	,009
Gaya Kepemimpinan	,193	,064	,273	3,036	,003
Motivasi	,226	,102	,242	2,210	,030
Disiplin Kerja	,227	,091	,285	2,494	,0015

a. **Dependen Variabel: Kepuasan Kerja**

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dari hasil perhitungan yang ada pada Tabel 4 diatas, bisa dimasukkan kedalam persamaan regresi linier berganda seperti berikut:

$$KK = 4,894 + 0,193GK + 0,226M + 0,227DK + e$$

Persamaan regresi linier berganda yang sudah didapat tersebut bisa dijelaskan sebagai berikut: (1) Hasil konstanta sebesar 4,894 menunjukkan jika gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja = 0 atau tidak ada, maka kepuasan kerja memiliki konstanta sebesar 4,894; (2) Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan = 0,193 tersebut bernilai positif, menyatakan jika variabel gaya kepemimpinan yang diberikan sesuai, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,193; (3) Nilai koefisien regresi motivasi = 0,226 tersebut bernilai positif, menunjukkan apabila variabel motivasi yang sesuai semakin meningkat, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,226; (4) Nilai koefisien regresi disiplin kerja = 0,227 tersebut bernilai positif, dapat diketahui jika variabel disiplin kerja dilaksanakan sesuai aturan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,227.

### Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang telah di standarisasi pada model regresi berdistribusi normal atau tidak. Analisis regresi yang baik apabila memiliki nilai residual terstandarisasi sebgaiian besar mendekati nilai rata – ratanya. (Suliyanto , 2011 : 69) dengan ketentuan.yaitu: (1) Jika probabilitas > 0,05 maka distribusi dari model regresi adalah normal; (2) Jika probabilitas < 0,05 maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal. Berdasarkan pada hasil Tabel 15 menunjukkan bahwa besarnya nilai Asymp, Sig. (2- tailed) sebesar 0,173 > 0,05, maka hasil tersebut sesuai dengan pernyataan yang telah ditetapkan dan dapat diperoleh kesimpulan bahwa data tersebut berdistribusi normal dan dapat digunakan dalam penelitian.

**Tabel 5**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

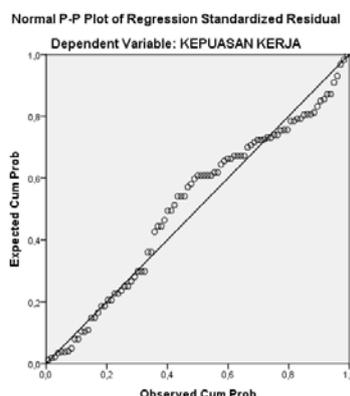
	Standardized Residual
Asymp. Sig. (2-tailed)	,173

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dibawah ini adalah hasil dari uji normalitas dengan menggunakan metode probability plot, dengan variabel terikat kepuasan kerja:



**Gambar 2**

**Hasil Uji Normalitas Data**

Sumber: Data primer diolah, 2019

Gambar 2 tersebut adalah gambar dari hasil uji normalitas data dengan menggunakan metode normal probability plot. Dari gambar tersebut bisa dilihat bahwa model regresi yang dihasilkan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang ada di KPP Pratama Surabaya Gubeng mempunyai distribusi normal dan penyebaran data (titik) yang menyebar Tabel 5 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Standardized Residual Asymp. Sig. (2-tailed) ,173 a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data. Sumber: Data primer diolah, 2019 13 disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Hal tersebut bisa menunjukkan bahwa model regresi diatas memenuhi asumsi normalitas.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Indikator model regresi yang baik adalah tidak adanya korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2013:105). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen yaitu sama dengan nol. Untuk mengetahui adanya multikolinearitas dengan membuat hipotesis, sebagai berikut: (1) Tolerance Value < 0,10 atau VIF > 10, maka terjadi multikolinearitas; (2) Tolerance Value > 0,10 atau VIF < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas.



**Tabel 7**  
**Hasil uji Heteroskedastisitas menggunakan Uji Glejser Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standartdized	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients Beta		
(Constant)	4,085	1,013		4,034	,000
Gaya Kepemimpinan	,029	,035	,088	,819	,415
Motivasi	-,127	,056	-,295	-2,247	,027
Disiplin Kerja	-,037	,050	-,100	-,734	,465

**Dependent Variable: Abs\_Res1**

Sumber: Data primer diolah, 2019

### Uji Kelayakan Model

Menggunakan uji f ini digunakan untuk menguji apakah model yang dihasilkan dengan menggunakan model pada tingkat  $\alpha$  sebesar 5% (0,05), Ftabel yang digunakan pada penelitian ini sebesar 2,71 dengan perhitungan  $F_{tabel} = F(k; n-k) = F(3; 91-3) = (3; 88) = F_{tabel}$  sebesar 2,71 memiliki kelayakan. Dibawah ini adalah kriteria untuk pengujian dalam uji kelayakan model (uji f), sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikan  $> 0,05$  atau Fhitung  $< F_{tabel}$  maka model yang digunakan pada penelitian ini tidak layak dan bisa dipergunakan pada analisis berikutnya; (2) Jika nilai signifikan  $< 0,05$  atau Fhitung  $> F_{tabel}$  maka model yang digunakan pada penelitian ini layak dan bisa dipergunakan pada analisis berikutnya. Pada tabel 8 dibawah ini adalah hasil dari uji f yang bisa dilihat pada tabel anova yang dikelola dengan menggunakan aplikasi SPSS sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of square	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	97,264	3	32,421	18,601	,000
	Residual	151,637	87	1,743		
	Total	248,901	90			

**a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja**

**b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja**

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil Tabel 8 diatas dapat diperoleh nilai Fhitung sebesar 18,601 nilai lebih besar dari Ftabel sebesar 2,71 atau Fhitung  $18,601 > F_{tabel}$  2,71 dengan nilai signifikan (sig) sebesar  $0,000 < 0,05$ . Karena nilai sig  $< 0,05$  dan Fhitung  $> F_{tabel}$  maka hasil keputusannya maka model yang digunakan pada penelitian ini layak atau H1 pada penelitian ini diterima. Maka hal tersebut menunjukkan kalau gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja bersama sama mempengaruhi kepuasan kerja.

### Uji Parsial t (Uji t)

Uji parsial (uji statistik t) ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji tingkat signifikan sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Ketentuan penerimaan dan penolakan hipotesis, sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi  $t < 0,05$ , atau thitung  $> t$  Tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Jadi secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen; (2) Jika nilai signifikansi  $t > 0,05$ , atau thitung  $< t$  Tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Penelitian ini menggunakan ttabel sebesar = 1,662 dengan perhitungan  $ttabel = t(a; n-k-1) = (0,05; 91-3-1) = (0,05; 87)$  t Tabel= 1,662. Dibawah ini adalah tabel 9 hasil perhitungan uji parsial (uji t), sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Hasil uji parsial (t)**  
**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standartdized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,894	1,837		2,664	,009
Gaya Kepemimpinan	,193	,064	,273	3,036	,003
Motivasi	,226	,102	,242	2,210	,030
Disiplin Kerja	,227	,091	,285	2,494	,015

Sumber: Data primer diolah,2019

Pada Tabel 9 tersebut, bisa dilihat bahwa nilai signifikan (sig) pada variabel gaya kepemimpinan sebesar  $0,003 < 0,05$  atau  $3,036 > 1,662$  maka dikatakan bahwa variabel independen gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kepuasan kerja. Untuk variabel motivasi sebesar  $0,030 < 0,05$  atau  $2,210 > 1,662$  maka bahwa variabel motivasi ini berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, variabel disiplin kerja sebesar  $0,015 < 0,05$  atau  $2,494 > 1,662$  maka variabel ini berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

**Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi R<sup>2</sup> adalah koefisien yang menunjukkan persentase pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen. Dari presentase tersebut peneliti bisa menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen secara keseluruhan terhadap naik turunnya variasi nilai variabel dependen. Nilai koefisien determinasi R<sup>2</sup> menunjukkan besarnya variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi R<sup>2</sup> tersebut berkisar antara 0 dan 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ).

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**  
**Model Summary**

Model	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,625 <sup>a</sup>	,391	,370	1,320

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

b. Dependent Variabel: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer diolah, 2019

Hasil pada Tabel 10 diatas, bisa dilihat bahwa nilai R<sup>2</sup> atau R Square sebesar 0,391 atau 39,1%, menunjukkan variabel dependen yaitu keputusan pembelian bisa dijelaskan oleh variabel independen yaitu produk, harga, promosi dan tempat sebesar 39,1%. Terdapat 60,9% dijelaskan faktor – faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

**Pembahasan**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 lebih kecil dari 0,05 dan nilai t hitung ( $3,036 > t$  Tabel ( $1,662$ )). Sehingga hal ini dapat ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional maka, kepuasan yang dimiliki seorang pegawai akan terwujud. Kepuasan yang dimaksudkan disini adalah karyawan merasa mendapatkan suatu dorongan agar dapat terus mengembangkan dirinya melalui dukungan yang diberikan oleh

pimpinan. Penelitian ini di dukung oleh teori dari (Rivai, 2014:42) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ciri khas yang melekat pada seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya agar sasaran organisasi dapat tercapai sehingga menciptakan kepuasan dalam bekerja. Sedangkan menurut Ismail (2014) gaya kepemimpinan dikatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi pada Politeknik Tanah Laut di Kabupaten Tanah Laut). Maka setiap pemimpin dalam organisasi memiliki cara tertentu dalam mengatur, mengarahkan dan mengawasi karyawannya untuk mencapai tujuan bersama.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diketahui kebenarannya dengan nilai signifikansi sebesar 0,021 lebih kecil dari 0,05 dan nilai  $t$  hitung (2,210) >  $t$  Tabel (1,662). Sehingga hal ini dapat dinyatakan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi seseorang dapat timbul sebab karena adanya kebutuhan manusia yang bersifat umum, tetapi dapat juga dipengaruhi oleh luar dari individu. Penelitian ini didukung oleh Harry (2013) yang berjudul "Pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai dengan variabel pemediasi kepuasan kerja pada PDAM Kota Madiun." Ia menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu penelitian tersebut di dukung pula oleh teori motivasi oleh *Frederick Herzberg* (dalam Hasibuan 2016:177) yaitu faktor yang mempengaruhi pekerjaan individu dalam organisasi yakni faktor kepuasan dalam bekerja. Maka dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi yang baik kepada karyawan akan membuat mereka merasa puas atas pekerjaan yang dilakukan dan karyawan akan nyaman dengan lingkungan kerja yang ada saat ini serta akan terus bersemangat untuk mencapai target pemasukan pajak setiap tahun nya.

### **Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Disiplin Kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dinyatakan dengan nilai signifikansi sebesar 0,014 lebih kecil dari 0,05 dan nilai  $t$  hitung (2,494) >  $t$  Tabel (1,662). Sehingga hal ini dapat memberikan informasi bahwa Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Tingkat disiplin kerja yang tinggi akan mendukung karyawan dalam melakukan setiap pekerjaan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Karyawan tidak akan mangkir, atau keluar dari organisasi apabila ia merasa puas didalam melakukan pekerjaan. Pernyataan ini di dukung oleh Yunus (2013) tentang "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin." Selain itu, penelitian lain juga ikut mendukung pernyataan tersebut yaitu Afianto (2017) mengenai "Pengaruh disiplin kerja dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan , (Studi pada karyawan Divisi Marketing PT. Victory International Futures Kota Malang) yang memberikan pendapatnya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Maka untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja selain dari variabel gaya kepemimpinan, dan motivasi tentunya variabel disiplin kerja juga turut mendukung sebab, karena yang mempunyai tingkat disiplin rendah cenderung malas dalam bekerja, tidak patuh terhadap aturan, dan banyak masalah yang ditimbulkannya yang akan mengganggu dalam proses pencapaian target pemasukan pajak kepada negara.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dapat di tarik beberapa kesimpulan yaitu gaya kepemimpinan (gk) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng, hal ini mengindikasikan bahwa apabila gaya

kepemimpinan yang diberikan tepat maka kepuasan kerja akan meningkat seiring dengan cara pemimpin memberikan arahan dalam bekerja, sebaliknya apabila gaya kepemimpinan yang diberikan kurang tepat maka, tidak terjadi kepuasan kerja pada karyawan karena cara pemimpin memberikan arahan tidak sesuai dengan harapan dan keinginan karyawan. Motivasi (m) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng, dapat diartikan jika motivasi yang diberikan meningkat maka kepuasan kerja juga akan mengikuti, sebaliknya jika motivasi kerja karyawan menurun akan menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Surabaya Gubeng, mempunyai makna disiplin kerja yang dilakukan secara baik dan sesuai aturan akan menciptakan kepuasan kerja pada diri karyawan secara tidak langsung, namun jika terjadi pelanggaran pada disiplin kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan melaksanakan pekerjaan.

### Saran

Saran yang dapat diberikan peneliti untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada KPP Pratama Surabaya Gubeng, dengan melihat jawaban responden maka, dari setiap item pernyataan yang diberikan adalah gaya kepemimpinan, dari keempat item yang diberikan nilai mean tertinggi diperoleh pada item pernyataan nomer 1 yaitu sebesar 4,48 dan nilai mean terendah pada nomer 3 sebesar 4,20. Untuk item yang memiliki nilai tertinggi hal tersebut dapat dipertahankan oleh organisasi sebagai bentuk kepedulian terhadap para pegawai yang bekerja dan untuk item yang memiliki nilai terendah hal tersebut dapat ditingkatkan kembali agar terjadi hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan.

Motivasi, dari kelima item yang diberikan nilai mean tertinggi diperoleh pada item pernyataan nomer 1 yaitu sebesar 4,43 dan nilai mean terendah pada nomer 4 sebesar 4,05. Untuk item yang memiliki nilai tertinggi hal tersebut dapat dipertahankan oleh organisasi agar motivasi karyawan dalam bekerja tidak monoton dan membawa perubahan yang baik dan untuk item yang memiliki nilai terendah hal tersebut dapat ditingkatkan kembali untuk mengapresiasi karyawan yang berprestasi dalam bekerja dan semangat kerja yang tinggi.

Disiplin kerja, dari kelima item yang diberikan nilai mean tertinggi diperoleh pada item pernyataan nomer 5 yaitu sebesar 4,53 dan nilai mean terendah pada nomer 2 yaitu 4,32. Untuk item yang memiliki nilai tertinggi hal tersebut dapat dipertahankan oleh organisasi agar terus meningkatkan kesadaran tentang disiplin kerja yang nantinya akan bermanfaat bagi individu sendiri dan organisasi dan untuk item yang memiliki nilai terendah hal tersebut dapat ditingkatkan kembali dengan memperhatikan aturan serta posisi jabatan yang ada.

Kepuasan kerja, dari keempat item yang diberikan nilai mean tertinggi diperoleh pada item pernyataan nomer 3 yaitu sebesar 4,62 dan nilai mean terendah adalah nomer 4 sebesar 4,34. Untuk item yang memiliki nilai tertinggi hal tersebut dapat dipertahankan oleh organisasi sebagai bentuk rasa tanggung jawab pada karyawan yang bekerja agar memperoleh timbal balik atas tenaga, waktu dan pikiran yang mereka berikan untuk organisasi. Sedangkan, untuk item yang memiliki nilai terendah hal tersebut dapat ditingkatkan kembali agar meminimalisir terjadinya konflik antar karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Konsep dan Indikator*. Cetakan ke 1. Nusa Media. Yogyakarta.
- Afianto, I.D., dan Utami, H.N. 2017. Pengaruh disiplin Kerja dan Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan studi pada karyawan divisi Marketing PT. Victory Internasional Futures Kota Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 5(6).

- Astuti H. D. dan Iskandar, D. 2015. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan studi kasus pada PT. Chitose Internasional Tbk. *Journal e-Proceeding of Management* 2(2): 1232
- Fahmi, I. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta:Bandung.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M.S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Harry M. dan Agustini S.V. 2013. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel Pemediasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*. 1(1).
- Ismail. H., dan Rahmawati. R. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada Politeknik Tanah Laut di Kabupaten Tanah Laut. *Jurnal Wawasan Manajemen*. 2(1).
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Cetakan ke 1. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kurnia M.A., et al. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi kerja karyawan studi pada karyawan PT. ASKES persero cabang Boyolali. *Jurnal Administrasi*. 1(2).
- Lumentut M.D.S dan Dotulong L.O.H. 2015. Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi. *Jurnal EMBA*. 3(1): 74-85
- Luthans, F. (2006), *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. PT. Andi: Yogyakarta.
- McGregor, D. (1960). *The Personal Management*. McGraw Hill. New York.
- Muhammad. R., Djudi. M., dan Mayowan., Y. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan kerja Karyawan (studi pada CV Kalingga Jaya di Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 35(1).
- Mustafa D.R. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya kepada Kinerja dosen di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung. *Jurnal Barista* 2(2).
- Plangiten P. 2013. Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Persero Manado. *Jurnal EMBA* 1(4):2155-2166
- Priyono F.M.A. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Manajemen pada Laboratorium Mawar. *Journal of Bussiness and Banking*. 2(1):113-122
- Rivai V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan.*, Edisi ke 6. PT. Raja Grafindo Persada. Depok.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Ke 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: ANDI.
- Sasmita D.W. 2017. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Anggota terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Anggota Desa Rpima Madani di Kota Banda Aceh dan Sekitarnya. *Jurnal Perspektif Manajemen dan Perbankan* 8(3):95-110.
- Supriyadi M.F. 2017. Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di restoran Kampoeng Daun. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. 10(2) :24-33.
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Sinambela, L.P. 2012. *Kinerja Pegawai*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sinurat E.J. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Himawan Putra Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi* 3(2).

- Torang, S. 2012. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi*. Alfabeta. Bandung.
- Trijoni T. 2014. Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Adira Finance cabang Pekanbaru. *Jurnal JOM Fekon* 1(2).
- Wijayanti D.P. 2013. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan KPRI Pertagama Kota Madiun. *Jurnal Equilibrium* 1(2).
- Yanoto A. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. *Jurnal AGORA* 6(1).
- Yukl G.A 2003. *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Yunus, A., dan Bachri, A.A. 2013. Pengaruh disiplin kerja, motivasi. kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan studi pada PT. Bumi Barito Utama cabang Banjamasin. *Jurnal Wawasan Manajemen*. 1(2).

