

## **Analisa Pengaruh Peranan Pemimpin Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Karyawan Bagian Marketing PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang Martadinata**

I Gusti Gede NARUNG \*

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMM (STIE-AMM) Mataram,

Jl. Pendidikan 1 Dasan Agung, Gomong, Kec. Mataram, Kota Mataram, Nusa Tenggara Barat. 83126, Indonesia

[gedenarung@gmail.com](mailto:gedenarung@gmail.com)

### **Article's history:**

*Received* 18 August 2022; *Received in revised form* 19 November 2022; *Accepted* 25 November, 2022; *Published* 30 November 2022. All rights reserved to the Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET).

### **Suggested citation:**

Narung, I. G. G. (2022). Analisa Pengaruh Peranan Pemimpin Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Karyawan Bagian Marketing PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang Martadinata. JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi), 8(2), 95–104. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v8i2.766>.

### **ABSTRAK:**

Dalam penelitian ini akan menguji empat variabel yaitu peranan pemimpin, pengembangan karier, disiplin kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Responden dalam penelitian adalah karyawan berstatus tetap bagian marketing pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk; Kantor Cabang Malang Martadinata, sejumlah 45 orang yang menjadi sampel penelitian ini. Teknik analisis adalah diskriptif dan regresi linier berganda untuk formasi dalam sebuah model persamaan struktural yang dibuat oleh peneliti. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif untuk menjelaskan pengaruh antar variabel penelitian. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa peranan pemimpin menunjukkan gejala yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, tetapi berdampak signifikan jika dimediasi oleh pengembangan karier dan disiplin kerja karyawan.

**Kata Kunci:** Peranan Pemimpin; Pengembangan Karier; Disiplin Kerja; Kepuasan Kerja.

### **ABSTRACT:**

This study will examine four variables, specifically the role of leaders, career development, work discipline and job satisfaction as intervening variables. Respondents in this study were permanent employees or marketing department in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk; Malang Martadinata Branch Office, a number of samples of this research are 45 employees. The analytical technique that is used in this study are descriptive and multiple linear regression for the formation in a structural equation model which made by the researcher. This research used a quantitative approach to explain the influence between research variables. The results of this study found that the role of the leader showed insignificant indications on employee job satisfaction, but had a significant impact if mediated by career development and employee work discipline.

**Keywords:** Leadership Role; Career Development; Work Discipline; Job Satisfaction.

**JEL Classification:** Y8; J28; O15.

## **PENDAHULUAN**

Organisasi sebagai suatu sistem yang didalamnya terdapat hubungan kerja sama antar kelompok orang yang memiliki tujuan yang akan dicapai. Sumber daya manusia (SDM) adalah sebagai salah satu faktor yang mendorong sebuah organisasi untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia yang memiliki kualitas adalah manusia yang memiliki keterampilan, kemampuan dan etos kerja yang tinggi. Karyawan yang memiliki kepribadian yang baik, memiliki kemampuan dan kecakapan dalam mengambil suatu keputusan sangat diperlukan oleh perusahaan. Pada zaman globalisasi saat ini yang ditandai terbukanya persaingan yang ketat dalam segala bidang. Untuk menghadapi persaingan dan tantangan organisasi harus memiliki daya saing organisasi yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan handal. Kepemimpinan sebagai kekuatan moral, keteladanan serta sebagai pengarah yang mampu mempengaruhi para bawahannya untuk mengubah sikap dan perilaku dari bawahannya. Kepemimpinan sebagai penggerak dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya lainnya, semua dana dan sarana yang disiapkan oleh sekelompok manusia yang dalam melaksanakan kegiatan dengan berperilaku yang baik dalam mencapai tujuan. Pemimpin yang tidak mendapat dukungan dari bawahannya akan berakibat bawahannya menjadi malas, tidak bertanggung jawab pada pekerjaannya karena kurangnya rasa simpati kepada pemimpin. Pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin kepada bawahannya yang memungkinkan bawahan bekerja baik, penerapan disiplin kerja terhadap karyawan akan membentuk pribadi karyawan yang bertanggung jawab sehingga tugas dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien.

Bank merupakan suatu lembaga yang dalam usahanya menghimpun dana dari masyarakat yang berkelebihan dan menyalurkan kepada masyarakat yang kekurangan dalam bentuk kredit dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Perbankan dibentuk dalam rangka mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan. Sebagai bisnis kepercayaan bank harus mampu memberikan pelayanan yang baik dan kehati-hatian yang merupakan perwujudan dari sumber daya manusia yang berkualitas. Bisnis perbankan pada saat ini banyak menghadapi tantangan, hambatan dan persaingan, persaingan terjadi bukan hanya pada bisnis yang berskala nasional tetapi juga pada bisnis yang berskala internasional, hal ini disebabkan oleh adanya perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan dinamis. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi kondisi tersebut adalah dengan meningkatkan daya saing perusahaan. Peningkatan daya saing perusahaan akan tercapai kalau didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan profesionalisme di bidang yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Peningkatan daya saing perusahaan akan tercapai jika didorong oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Dalam mendorong sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional, perusahaan harus mampu memberikan motivasi terhadap karyawannya, sehingga karyawan mampu bekerja dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan. Menurut Sunyoto (2013:13-17) faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan yaitu faktor internal dan eksternal, faktor internal yaitu faktor yang berasal dari diri sendiri seperti; promosi, prestasi kerja dan pekerjaan itu sendiri, sedangkan faktor eksternal adalah faktor pendukung pekerjaan karyawan seperti; penghargaan, tanggung jawab dan pengakuan.

Upaya-upaya yang harus dilakukan oleh manajemen BRI Cabang Malang Martadinata adalah secara terus menerus memberikan motivasi, bimbingan dan pengembangan karir karyawan khususnya tenaga marketing agar memiliki kinerja yang baik dan profesional pada akhirnya akan berdampak kepada kinerja perusahaan. Peranan manajemen sebagai pengontrol yang memiliki tingkat keahlian dan kemampuan harus mampu menetapkan sasaran organisasi, memotivasi perilaku bawahannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam memotivasi kinerja bawahannya harus pula diikuti dengan peningkatan kepuasan karyawan secara terencana dan kontinyu sesuai kondisi lingkungan dalam menghadapi tantangan dan masalah yang terjadi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab karyawan, peranan organisasi suatu yang penting dalam pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan, karyawan tidak hanya sekedar bekerja, tetapi juga akan menghadapi berbagai macam situasi seperti yang berkaitan dengan hubungannya dengan rekan pekerja, dengan kebijakan atasan, imbalan yang diterima dan kesempatan promosi dan pengembangan karir karyawan.

## TINJAUAN KEPUSTAKAAN

### Kepemimpinan

Manusia dalam melaksanakan kegiatan secara bersama-sama membutuhkan pemimpin, kepemimpinan dibutuhkan untuk mensukseskan dan efisiensi kerja. Pemimpin yang universal yang dapat diterima oleh semua anggota sesungguhnya tidak mudah. Beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli, menurut Kartono (2017) mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, kelompok atau bawahan, mengarahkan tingkah laku bawahan atau anggota untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Sedangkan Edison dkk (2018) menjelaskan kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang dapat mempengaruhi bawahannya atau orang lain supaya mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dinamika dalam menjalankan kepemimpinan sangat beragam, hal itu disebabkan oleh berbagai macam faktor yang melatar belakangi kepemimpinan. McGregor, dkk dalam Noor (2013) ada faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut; 1) Peningkatan kompetitif bisnis dan penggunaan sumber daya manusia yang tepat guna 2) Perubahan dalam sistem nilai masyarakat 3) Batas standar pendidikan dan pelatihan 4) Kemajuan dalam pengetahuan ilmiah dan teknikal 5) Perubahan dalam organisasi kerja 6) Pengaruh dari Serikat dagang 7) Tekanan tanggung jawab sosial terbesar terhadap karyawannya. Menurut Kartono (2017) indikator-indikator kepemimpinan meliputi; 1) Kemampuan mengambil putusan 2) Kemampuan memotivasi 3) Kemampuan komunikasi 4) Kemampuan mengendalikan bawahan 5) Tanggung jawab 6) Kemampuan mengendalikan emosional.

### Pengembangan Karir

Salah satu aspek yang menyebabkan kenyamanan dalam bekerja adalah pengembangan karir terhadap sumber daya manusianya yang ada dalam organisasi. Menurut Soetjipto dalam Sutrisno (2017:176) mengemukakan bahwa pengembangan karir berhubungan dengan penyusunan jalur karir yang merupakan urutan posisi (jabatan) yang dimungkinkan diduduki oleh seorang karyawan dari level rendah sampai dengan level teratas dalam struktur organisasi. Kaswan dalam Sinambela (2017:252) mengemukakan bahwa karir merupakan hasil dari pelatihan dan pendidikan yang akan dilakukan seseorang dalam waktu tertentu. Sedangkan menurut Simamora (2006:94) pengembangan karir adalah merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dalam organisasi dan pengalaman yang tepat yang tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan karir dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi. Dalam perusahaan permasalahan pengembangan karir yang berkaitan dengan prestasi kerja karyawan yang menurun, kurangnya kesempatan bagi karyawan untuk mempromosikan diri sendiri, karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan untuk pindah ke perusahaan yang lain. Upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah menciptakan suasana organisasi yang menjamin kesempatan pengembangan karir yang jelas, terbuka dan obyektif bagi setiap karyawannya.

### Disiplin Kerja

Kewajiban perusahaan dalam menerapkan kedisiplinan bertujuan agar karyawan dapat meningkatkan kinerja dari sebelumnya serta karyawan tidak melakukan hal-hal yang diluar tugas yang diberikan perusahaan. Disiplin kerja sebagai suatu konsep manajemen perusahaan untuk memaksakan karyawan melakukan segala sesuatu sesuai aturan. Disiplin yang baik merupakan cerminan dari rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan perusahaan. Sinambela (2019: 332) mengemukakan bahwa aturan diperlukan untuk menciptakan tata tertib perusahaan, kedisiplinan, perusahaan akan menjadi baik kalau semua karyawan telah melaksanakan aturan baik individu maupun perusahaan. Menurut Keith David dalam Mangkunegara (2011) mengatakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk mempertahankan aturan-aturan organisasi. Sedangkan menurut Sutrisno (2013) di dalam kehidupan sehari-hari, dimanapun manusia berada membutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang mengatur dan membatasi kegiatan dan perilaku yang disertai dengan sanksi. Sedangkan menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2015) disiplin kerja sebuah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati peraturan dan norma-norma yang berlaku di sekitarnya. Kartono (2014) disiplin akan berhasil jika pemimpin bersikap arif bijaksana, memberikan teladan, berdisiplin serta menegakkan semua prosedur dengan konsekuen.

## Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan elemen penting dalam organisasi, hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Kepuasan kerja meratakan hasil dari perbandingan dengan kondisi tertentu yang bersifat tidak mutlak. Dengan pekerjaan seorang pekerja dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dalam bekerja dan harapan terhadap masa depan. Menurut Locke (Luthans, 2006) mendefinisikan kepuasan kerja secara komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi: reaksi atau kognitif, efektif dan evaluatif, emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Handoko (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak, dimana karyawan memandang pekerjaan yang dapat mencerminkan sikap seseorang dalam bekerja. Wibowo (2015) kepuasan kerja merupakan perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat bekerja. Sedangkan David dalam Mangkunegara (2017) kepuasan kerja adalah perasaan-perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri karyawan dalam bekerja. Orang mau bekerja karena ada dorongan dalam dirinya untuk menuju lebih baik dan memuaskan. Kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan dalam pekerjaannya yang dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan dan ambisi pribadi sehingga merasa puas secara lahir dan bathin.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini mempergunakan pendekatan dengan metode eksplanasi, dengan menggunakan empat variabel. Analisis deskripsi digunakan untuk menjelaskan tentang gambaran masing-masing variabel yang diteliti dan analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang diuji. Pada penggunaan kuesioner peneliti mengumpulkan bahan data primer. Responden hanya memilih jawaban menurut skala Likert pada pilihan 1 sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 netral, 4 adalah setuju dan 5 adalah sangat setuju.

### Populasi dan Sampel

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap bagian marketing pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk: Kantor Cabang Malang Martadinata sejumlah 45 orang karyawan. Penelitian ini dilakukan pada periode 09 Juni 2022 sampai 27 Juni 2022. Rumus *Slovin* yang digunakan untuk menentukan sampel dengan pertimbangan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 45 populasi tenaga marketing. Pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* bahwa setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk menjawab kuesioner penelitian.

### Variabel dan Indikator

Peranan pemimpin diukur oleh 5 indikator yaitu kemampuan analisis, keteladanan, rasional dan obyektif, ketegasan dalam bertindak dan pembagian tugas. Pengembangan karir diukur oleh 4 indikator yaitu pendidikan, pelatihan, masa kerja dan promosi jabatan. Disiplin Kerja diukur oleh 3 indikator yaitu ketepatan waktu, tanggung jawab, ketaatan terhadap peraturan kantor, sedangkan kepuasan kerja diukur oleh 3 indikator yaitu atasan, gaji dan kesempatan promosi. Struktur variabel, indikator dan jumlah instrumen penelitian pada Tabel 1.

Tabel 1. Variabel, indikator dan instrumen penelitian

Variabel dan Indikator	Jumlah Instrumen
<b>Peranan Pemimpin (X1)</b>	
Kemampuan Analisis (X1.1)	2
Keteladanan (X1.2)	2
Rasional dan Obyektif (X1.3)	2
Ketegasan Dalam Bertindak (X1.4)	2
Pembagian Tugas (X1.5)	2
<b>Pengembangan Karir (Y1)</b>	
Pendidikan (Y1.1)	2

Pelatihan (Y1.2)	2
Masa Kerja (Y1.3)	2
Promosi Jabatan (Y1.4)	2
<b>Disiplin Kerja (Y2)</b>	
Ketepatan Waktu (Y2.1)	3
Tanggung Jawab Tinggi (Y2.2)	3
Ketaatan Terhadap Peraturan Kantor (Y2.3)	2
<b>Kepuasan Kerja (Y3)</b>	
Atasan (Y3.1)	3
Gaji (Y3.2)	2
Kesempatan Promosi (Y3.3)	3
<b>Total</b>	<b>34</b>

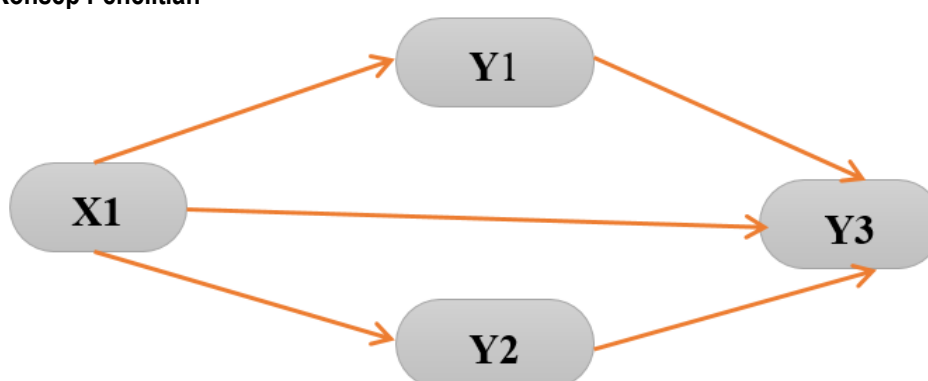
### Profil Responden

Tabel 2. Profil Responden

Usia	%	Pendidikan	%	Usia Jabatan	%
20-25 tahun	7,13	SMA/K	0,95	1-3 tahun	12,53
26-30 tahun	24,25	Diploma	17,35	> 3-5 tahun	67,13
30-35 tahun	57,12	S1	79,42	> 5-10 tahun	18,86
36-40 tahun	9,53	S2	2,28	> 10 tahun	1,48
> 40 tahun	1,97				

Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persro) Tbk: Kantor Cabang Malang Martadinata bidang marketing yang memiliki usia antara 30-35 tahun paling dominan yaitu sebesar 57,12%, ini menggambarkan bahwa karyawan dalam usia yang potensial dan matang sehingga dapat menerima tugas yang lebih besar. Sedangkan dari segi pendidikan karyawan yang memiliki pendidikan pada strata satu (S1) paling dominan yaitu sebesar 79,42%, hal ini menggambarkan bahwa karyawan memiliki tingkat pendidikan yang cukup sebagai syarat untuk promosi dan berkembang melalui pengembangan karir. sedangkan dari segi usia jabatan karyawan yang berusia jabatan antara 3-5 tahun lebih mendominasi yaitu sebesar 67,13%, hal ini menggambarkan bahwa karyawan mempunyai pengalaman kerja yang baik berpotensi lebih profesional dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan.

### Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 1. Model Persamaan Struktural

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Diskripsi

Dari analisis data yang diolah dengan mempergunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*), empat variabel, 15 indikator dan 34 butir/item terbukti valid dari probabilitas setiap instrument tidak melebihi dari tingkat kesalahan 5%, hal ini menggambarkan bahwa responden dapat memahami maksud dari pengukuran yang terdapat pada kuesioner. Dari hasil uji reliabilitas instrumen penelitian menggambarkan bahwa tingkat reliabilitas yang baik, hal ini dapat dibuktikan dari nilai *Choronbach Alpha* tidak melebihi dari nilai rtabel (0.294). Hasil diskripsi untuk setiap variabel penelitian indikator dan 34 instrumen yang disajikan. Persepsi responden dapat dijelaskan dalam analisis dari rata-rata yang dihasilkan oleh indikator dan butir instrument. Indikator yang paling menggambarkan dari variabel peranan pemimpin adalah rasional dan obyektif dan pembagian tugas, sedangkan indikator yang paling menggambarkan dari variabel pengembangan karir adalah promosi jabatan terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik, sementara untuk variabel disiplin kerja indikator yang paling menggambarkan adalah tanggung jawab tinggi dan variabel kepuasan kerja yang paling menggambarkan adalah indikator kesempatan promosi.

### Hasil Analisis Regresi Linier

Untuk membentuk model persamaan struktural, maka dilakukan regresi. Hasil regresi persamaan struktural adalah sebagai berikut:

Model persamaan struktural pertama :  $Y1 = 0,656x1 + 0,474 + e1$

Model Persamaan struktural kedua :  $Y2 = 0,546x1 + 0,426 + e2$

Note :

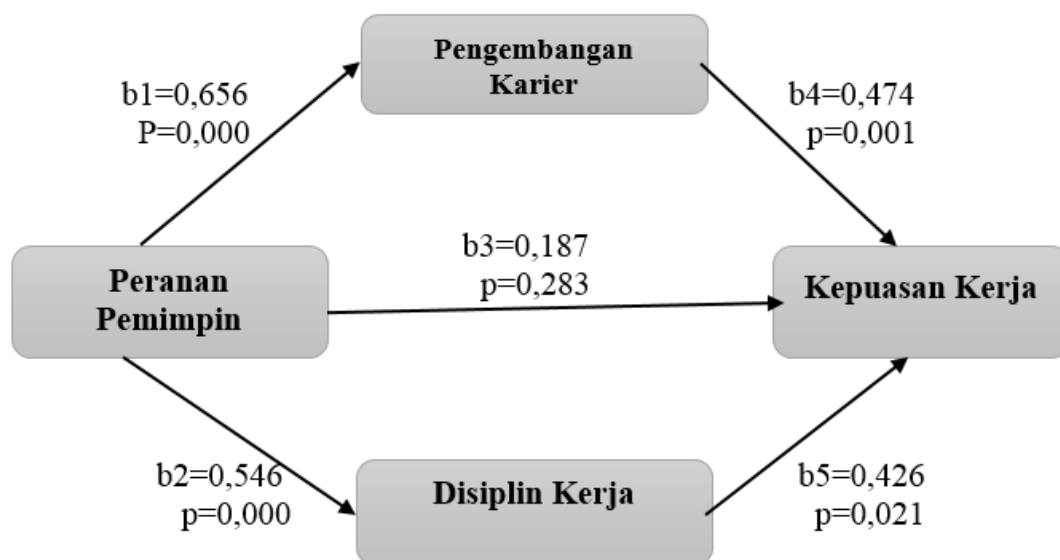
X1 = Peranan Pemimpin

Y1 = Pengembangan Karier

Y2 = Disiplin Kerja

Y3 = Kepuasan Kerja

Hasil model persamaan struktural dapat dijelaskan pada Gambar. 2



Gambar 2. Hasil Evaluasi Analisis Jalur

Pada gambar 2 tersebut terdapat lima koefisien regresi pada model persamaan structural, koefisien peranan pemimpin terhadap disiplin kerja menunjukkan hubungan yang tidak signifikan, sementara empat koefisien yang lain menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil analisis jalur pada tabel 3.



Tabel 3. Hasil Analisis Jalur

Variabel Penelitian			Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Variabel Eksogen	Variabel Mediasi	Variabel Endogen			
Peranan Pemimpin	Pengembangan Karir	-	0,656*	-	0,656*
Peranan Pemimpin	Disiplin Kerja	-	0,546*	-	0,546*
Peranan Pemimpin	-	Kepuasan Kerja	0,187	-	0,187
-	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja	0,474*	-	0,474*
-	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	0,426*	-	0,426*
Peranan Pemimpin	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja	0,187	$0,656 \times 0,474 + 0,187 = 0,498$	0,4979*
Peranan Pemimpin	Disiplin Kerja	Kepuasan Kerja	0,187	$0,546 \times 0,426 + 0,187 = 0,420$	0,4195*

Level signifikan ( $p$ ) = 5%

Catatan : Jalur perananan pemimpin terhadap kepuasan kerja, menunjukkan pengaruh negatif atau tidak berpengaruh secara signifikan, sehingga nilai koefisien 0,187 dianggap Null ( $\beta_3=0$  atau  $H_0$  diterima).

## Pembahasan

### Pengaruh Peranan Pemimpin terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian secara empiris menunjukkan bahwa peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan gejala yang tidak positif atau memiliki pengaruh tidak signifikan, hal ini menggambarkan bahwa pengaruh peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan akan memiliki pengaruh yang positif atau pengaruh signifikan jika dimediasi oleh variabel pengembangan karir dan disiplin kerja karyawan. Dari hasil analisa jalur dapat digambarkan pengaruh peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 0,656, sedangkan peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh variabel disiplin kerja adalah sebesar 0,546. Robbins & Judge (2011) mengemukakan bahwa salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur sasaran (*Path-goal theory*) adalah teori yang mengatakan bahwa tugas seorang pemimpin membantu anggotanya dalam memberikan informasi, dukungan serta sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka. Hasil penelitian secara empiris terdapat ketidak sesuaian dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh M. Farid Noufal, SE.,MM dan Fiqqi Desriyan Alfadri (16010034) dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Sektor Bandar Lampung”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan hasil thitung sebesar 5.104 lebih besar dari rtabel sebesar 1.65714 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 5%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin harus mampu memberikan dan mendorong supaya bawahannya mencapai tingkat kepuasan kerja, sehingga kinerja organisasi juga meningkat.

### Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian secara empiris menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan sesuai hasil analisis jalur adalah sebesar 0,474, hal ini menggambarkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang positif atau signifikan jika dibandingkan dengan pengaruh peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung. Menurut Soetjipto dalam Sutrisno (2017:176) mengemukakan bahwa pengembangan karir berhubungan dengan penyusunan jalur karir yang merupakan urutan posisi (jabatan) yang dimungkinkan diduduki oleh seorang karyawan dari level rendah sampai dengan level teratas dalam struktur organisasi. Hasil penelitian empiris ini mempunyai korelasi atau kesamaan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Denny Yusak Lasut, Benhard Tewal, Rosalina A. M.Koleangan yang berjudul “ Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Sulut GO “ berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa variabel pengembangan karir memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

karyawan pada PT. Bank Sulut GO. Menurut Simamora (2006:94) pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi.

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

Hasil penelitian secara empiris menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sesuai hasil analisis jalur adalah sebesar 0,426, hal ini menggambarkan bahwa peranan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif atau hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, jika dibandingkan dengan pengaruh langsung peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan yang memiliki hubungan yang tidak signifikan. Penelitian secara empiris terdapat kesesuaian dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anton Wibowo, Imam Baehaqi yang berjudul "Analisis Disiplin dan Komunikasi Sebagai Upaya Meningkatkan Kepuasan Kerja BRI Unit Paron Cabang Kediri", dari hasil analisis regresi terdapat nilai  $t$  hitung sebesar 2,270 dan  $t$  tabel sebesar 0,029. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,270 > 0,029$ ), hal ini menggambarkan bahwa adanya pengaruh antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja secara positif atau signifikan. Menurut Mangkunegara (2017) kepuasan kerja adalah perasaan-perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan dalam pekerjaannya yang mendapatkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan dan ambisi pribadi sehingga merasa puas secara lahir dan batin. Locke (dalam Kreitner and Kinicki, 2005: 56), secara konseptual kepuasan kerja merupakan suatu pertanyaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pegawai terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja serta kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan.

### **Pengaruh Peranan Pemimpin terhadap Kepuasan kerja melalui Pengembangan karir dan Disiplin Kerja**

Hasil penelitian secara empiris menunjukkan bahwa pengaruh peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan sesuai hasil analisis jalur sebesar 0,187, hal ini menggambarkan bahwa peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan tidak memiliki hubungan yang positif atau tidak signifikan, peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan akan menjadi positif atau signifikan jika dimediasi oleh variabel pengembangan karir dan variabel disiplin kerja. Peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan yang di mediasi oleh variabel pengembangan karir menunjukkan adanya hubungan yang positif atau signifikan, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh pengembangan karir sesuai hasil analisis jalur memiliki pengaruh langsung sebesar 0,656 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,498 dan pengaruh total sebesar 0,4979. Sedangkan pengaruh peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh variabel disiplin kerja menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan, hasil analisis jalur pengaruh langsung sebesar 0,546, pengaruh tidak langsung sebesar 0,420 dan pengaruh total 0,4195. Peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan tidak memiliki hubungan yang positif atau tidak signifikan, dari hasil penelitian empiris membuktikan bahwa peranan pemimpin terhadap kepuasan kinerja karyawan akan mempunyai hubungan yang positif atau signifikan jika dimediasi oleh proses pengembangan karir bagi karyawan dan disiplin kerja karyawan itu sendiri, karena disiplin kerja akan berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan itu sendiri. Robbins (2001:148) mengatakan bahwa kepuasan kerja suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Hasibuan (2012:202) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, dicerminkan oleh moral pekerja. Pemimpin yang memiliki kewenangan dominan dalam keseluruhannya untuk menciptakan disiplin kerja yang baik harus pula diimbangi dengan memperhatikan karir dan perencanaan karir karyawan agar memiliki prestasi pada perusahaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan, dapat dideskripsikan bahwa dari lima indikator peran kepemimpinan yang paling dominan dalam mendukung peran kepemimpinan yaitu keteladanan, rasional dan obyektif, empat indikator yang paling dominan untuk mendukung pengembangan karir yaitu pendidikan dan promosi, sedangkan tiga indikator yang dominan untuk mendukung disiplin kerja yaitu tanggung jawab dan ketaatan terhadap aturan,



sedangkan tiga indikator yang dominan mendukung kepuasan kerja yaitu gaji dan kesempatan promosi. Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja menampilkan gejala hubungan yang tidak positif atau signifikan, peranan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan akan memiliki hubungan yang positif atau signifikan jika peranan pemimpin dimediasi oleh variabel pengembangan karir dan disiplin kerja. Dalam mendukung kepuasan kerja terhadap karyawan khususnya bagian marketing pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk; Kantor Cabang Malang Martadinata tidak hanya dilakukan melalui peranan pemimpin unit kerja tetapi juga harus didukung oleh manajemen untuk lebih mengembangkan karir karyawan agar memiliki harapan untuk berkembang dalam perusahaan, didukung pula oleh disiplin kerja karyawan terhadap perusahaan, dengan disiplin maka karyawan akan memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya, sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.

### Saran

Peneliti dapat memberikan saran terhadap manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia Persero (Tbk): Kantor Cabang Malang Martadinata, untuk menjaga karyawan agar memiliki semangat dan gairah bekerja yang baik, maka pemimpin unit kerja harus fokus pada karir karyawan melalui proses pengembangan karir. Hal ini didukung juga oleh tingkat pendidikan pada level strata satu (S1) yang dominan dan dikung pula oleh masa jabatan karyawan yang cukup untuk mengemban tugas lebih untuk berat selanjutnya.

### REFERENSI

- Alif, A. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal Lpg. MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen 5(2)
- Afifuddin. (2017). Manajemen Sumber Daya manusia. Bandung: CV PUSTAKA SETIA
- Almitraf. 2015. Peningkatan Disiplin Kerja Oleh Pimpinan dalam Organisasi . Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol.3, No.1.p.65-759
- Akmal, A., & Tamini, I. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gaya Makmur Mobil Medan. Jurnal Bisnis Administrasi, 4(2), 59-68.
- Aldino, M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo. Jurnal Manajemen, 2(1), 23-32.
- Ali Orozi Sougui, A. T., Mahamat, M. A., & Hassan, H. M. (2016). *The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector. Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(1), 59-68. Antonio, M. S. (2007). *The Super Leader Super Manager*. Jakarta: Tazkia Publishing & ProLM Centre. Astuti, H. D., & Iskandar, D. (2015).
- Anggraini, Desi Rizki. 2016. Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Kantor Pusat PT. BPR Cinde Willis Jember).
- Christianto, Febyan. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor BPKAD Kabupaten Bojonegoro. Jurnal Ilmu Manajemen, 5(3), 1-8
- Davis dan Neswton. J.W (2008). Perilaku dalam organisasi, jilid 1, edisi ketujuh. Penerbit Erlangga Jakarta
- Djalali, M. As'ad 2007. Kepribadian sebagai modal dasar untuk tercapainya kualitas kinerja Para tenaga pendidik. *Anima, Indonesia psychological journal*, Vol. 22, No. 2, 176-185

- Hayati, R. R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ekologi*, 3(2), 175-177.
- Jufrizen, Lumbanraja, P., Salim, S. R., & Gultom, P. (2017).
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Indonesia
- Komarudin, M. d. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawandi PT Asuransi Jiwa Mega Life. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(2), 124-139.
- Kurniawan, A. W. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kadek Lusigita. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Konerja Pegawai Negeri Sipi; Pada Dinas Sosial Dan tenaga Kerja Kabupaten Badung, Bali : *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADHITA* Vol. 4 No. 1
- Lasut, J. R., Koleangan, R. A., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo
- Rivai, Vethrizal dan Sagala Ella Jauvani. (2009). *Performance Appraisal* Sistem Yang Tepat Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk*
- Santoso, E. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Central Asia Kudus.
- Sicilia, G. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. 7(1), 62-75
- Simamora, Henry. 2014. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Palupi, D. A., Cahyono, M.P., & Satyawati, E. (2017). *Effect of Leadership on the job Saticfaction with Organizational Commitment and Trust in leader as Mediator. Review of Integrative Business and economics*, (4), 400-408.