

# JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS

**Vol. 5 No. 2 April 2015**

Pengaruh Pendayagunaan Zakat Produktif Terhadap  
Pemberdayaan Mustahiq Dompot Peduli Ummat Daarut  
Tauhiid Yogyakarta (Studi Kasus: Desa Ternak Mandiri  
Di Desa Dlingo Kecamatan Dlingo Kabupaten Bantul)

Revita Sari

Kajian Strategi Destinasi Wisata Pantai Sari Ringgung  
Pesawaran Lampung Dengan Analisis SWOT

M. Ariza Eka Yusendra

Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan  
Loyalitas Melalui Kepuasan Kerja Pegawai PT. Pandan  
Sari Bandar Lampung

Selfia Alke Mega

Peranan Kepuasan Kerja Dalam Mengendalikan Perilaku  
Prokrastinasi Melalui Loyalitas Pegawai Dinas Komunikasi  
dan Informasi Kota Bandar Lampung

Tri Lestira P. Warganegara

Literasi Ekonomi, Hubungan Pertemanan, Sikap, Norma,  
Dan Kontrol Diri Terhadap Minat Masyarakat Lampung Untuk  
Berinvestasi Di Pasar Modal

Edi Pranyoto  
Nolita Yeni Siregar

Perilaku Wanita Dalam Berinvestasi Di Bandar Lampung

Betty Magdalena  
Susanti

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja  
Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Iskandar Ali Alam  
Lidya Tasya Monica

**JURMABIS**

**Vol. 5**

**No. 2**

**Hlm. 112-235 Bandar Lampung**

**April 2015**

**ISSN**

**2087-0701**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG (UBL)**

# MANAJEMEN DAN BISNIS

**Vol. 5 No. 2 April 2015**

**Pembina**

Dr. Ir. Hi. M. Yusuf Sulfarano Barusman, M.B.A.  
Dr. Andala Rama Putra Barusman, S.E., M.A.Ec.

**Penanggung Jawab**

Dr. Iskandar A. A, SE., M.M.

**Ketua Penyunting**

Sapmaya Wulan, S.E., M.S.

**Penyunting Ahli (MITRA LESTARI)**

Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.S. (Fakultas Ekonomi UNILA)  
Dr. Habiburrahman, S.E., M.M. (Fakultas Ekonomi UBL)  
Dr. Anna Wulandari, S.E., M.M. (STIE IPWIJA)  
Dr. Hanes Riady, M.M., M.B.A. ( IBII Jakarta)  
Dr. Nur'aeni, M.M. (Fakultas Ekonomi USBRJ)

**Penyunting Pelaksana**

Ardansyah, S.E., M.M.

**Tata Usaha**

Hepiana Patmarina, S.E., M.M.

**Penerbit**

Universitas Bandar Lampung  
Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen

Jurnal Manajemen dan Bisnis terbit 2 kali setahun pada bulan Oktober dan April  
Artikel jurnal merupakan artikel hasil penelitian (empiris) dan artikel konseptual yang mencakup kajian bidang Manajemen dan Bisnis.

**Alamat Redaksi**

Fakultas Ekonomi Universitas Bandar Lampung  
Kampus A Jln. Z. A. Pagar Alam No. 26 Labuhan Ratu Bandar Lampung 35142  
Telp: 0721-701979 Fax: 0721-701467 Hp: 0811798834 Email: sapmaya.wulan@ubl.ac.id

# JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS

**Vol. 5 No. 2 April 2015**

## DAFTAR ISI

Pengaruh Pendayagunaan Zakat Produktif Terhadap Pemberdayaan Mustahiq Dompot Peduli Ummat Daarut Tauhiid Yogyakarta (Studi Kasus : Desa Ternak Mandiri Di Desa Dlingo Kecamatan Dlingo Kabupaten Bantul)	112-132
Revita Sari	
Kajian Strategis Destinasi Wisata Pantai Sari Ringgung Pesawaran Lampung Dengan Analisis SWOT	133-152
M. Ariza Eka Yusendra	
Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Loyalitas Melalui Kepuasan Kerja Pegawai PT. Pandan Sari Bandar Lampung	153-173
Selfia Alke Mega	
Peranan Kepuasan Kerja Dalam Mengendalikan Perilaku Prokrastinasi Melalui Loyalitas Pegawai Dinas Komunikasi dan Informasi Kota Bandar Lampung	174-195
Tri Lestira Putri Warganegara	
Literasi Ekonomi, hubungan Pertemanan, Sikap, Norma Dan Kontrol Diri Terhadap Minat Masyarakat Lampung Untuk Berinvestasi Di Pasar Modal	196-216
Edi Pranyoto	
Nolita Yeni Siregar	
Perilaku Wanita Dalam Berinvestasi Di Bandar Lampung	217-241
Betty Magdalena	
Susanti	

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	242 -265
Iskandar Ali Alam	
Lidya Tasya Monica	

---

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

***EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND WORK MOTIVATION TO EMPLOYEE  
PERFORMANCE WITH WORK SATISFACTION AS INTERVEINING VARIABLE***

**Iskandar Ali Alam**

**Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Bandar Lampung**

**Jl. ZA. Pagar Alam No.26 Labuhan Ratu Bandar Lampung 35142**

**Te.0721701979 Fax. 0721-701463 Hp.0811-721-933, email: iskandar@ubl.ac.id**

**Lidya Tasya Monica**

**Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Bandar Lampung**

**ABSTRACT**

*Every company will strive to improve the performance of employees for the achievement of goals set by the company. To achieve that goal, the company needs employees who have good performance. This study aims to determine the effect of leadership style and work motivation on employee performance with job satisfaction as Intervening variables. The benefits of this research are to provide understanding to the management of the importance of leadership work, work motivation, and job satisfaction for employees and companies in improving employee performance. This research is confirmatory and empirically will test the structural relationships between independent variables and dependent variables, including intervening variables. The depth of this research is a prediction as a unit analysis. Data collection methods using questionnaires. Object used for this research sample are 40 employees from PT. Artari Langgeng Perkasa. As for descriptive statistical analysis is done to describe the reality of respondents. Descriptive statistical analysis using SPSS v.18.00 and SmartPls. The results of research on the first structural model shows that leadership style and work motivation partially indicate the direction of a positive relationship to job satisfaction. Similarly, the second structural model shows that leadership style, work motivation, and job satisfaction partially indicate the direction of positive relationship to employee performance.*

*Keywords : Leadership Style, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance, and SmartPls.*

### ABSTRAK

Setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan membutuhkan pegawai yang mempunyai kinerja yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening*. Manfaat dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman kepada manajemen arti penting dari gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja bagi karyawan dan perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini bersifat konfirmatori dan secara empiris akan menguji hubungan struktural antar variabel independen dan dependen, termasuk variabel *intervening* di dalamnya. Kedalaman penelitian ini bersifat prediksi sebagai unit analisis. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Objek yang digunakan untuk sampel penelitian ini adalah 40 pegawai dari PT. Artari Langgeng Perkasa. Adapun analisis statistika deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan realita responden. Analisis statistika deskriptif menggunakan software *SPSS v.18.00* dan *SmartPls*. Hasil penelitian pada model struktural pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial menunjukkan arah hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Demikian pula, model struktural kedua menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara parsial menunjukkan arah hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, dan Smartpls.

## PENDAHULUAN

Peran pemimpin harus dapat mengelola pola pikir sumber daya manusia untuk menaati dan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai visi dan misi dengan norma dan aturan yang berlaku secara persuasif dengan bahasa yang mudah dipahami dan dimengerti agar kinerja karyawan dapat meningkat. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam memimpin para bawahannya.

Negussie dan Demissie (2013), meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara empiris hasil penelitian diperoleh bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Gunawan (2012) meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitiannya berkesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya dalam rangka meningkatkan motivasi kerja (Tjiptono, 2006:161). Motivasi kerja merupakan sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri karyawan diharapkan mereka akan lebih mencintai pekerjaannya, sanggup bekerja dengan baik, dan memiliki loyalitas yang tinggi.

Motivasi sebagai suatu bentuk dorongan baik yang bersifat internal maupun eksternal dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Terkait dengan motivasi individu dalam suatu organisasi, motivasi dapat dibangkitkan dengan suatu dorongan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Organisasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong seseorang atau kelompok agar mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi merupakan suatu yang esensial dalam menunjang kinerja pegawai dan pada akhirnya akan menjadi faktor penentu dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Faktor lain yang harus mendapatkan perhatian pimpinan adalah kepuasan kerja yang berdampak langsung terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2007). Karyawan yang puas cenderung untuk berbicara secara positif mengenai organisasinya, menolong orang lain atau rekan kerjanya, dan berusaha untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dalam pekerjaannya. Karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja akan merasa pekerjaannya merupakan suatu beban yang harus dikerjakan, sehingga pekerjaan yang dikerjakan tidak memberikan hasil maksimal, dan tidak sesuai dengan harapan dan tujuan dari perusahaan.

PT. Artari Langgeng Perkasa merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pemasaran dan distributor keramik. Berkenaan dengan kinerja pegawai PT. Artari Langgeng Perkasa cukup rendah. Indikasi rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat tingkat kehadiran pegawai rata-rata pertahun sebesar 66.19% dan

pencapaian penjualan selama 3 tahun terakhir cenderung menurun. Tahun 2013 total penjualan terealisasi sebesar Rp 10.157.000.000 atau 99,98%, tahun 2014 total penjualan menurun menjadi sebesar Rp 8.642.000.000 atau 67,33%, dan tahun 2015 total penjualan naik kembali menjadi sebesar 12.589.000.000 atau 78,55%.

Penurunan kinerja pegawai seperti dijelaskan di atas, merupakan dampak dari menurunnya gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja baik secara kualitatif dan kuantitatif. Seorang pemimpin harus tegas dengan berbagai gaya kepemimpinan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai agar lebih bersemangat dalam bekerja.

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya. Hasil penelitian Khairiyah et.al., (2013), membuktikan secara empiris bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Mulyanto et. al., (2011), menemukan hasil yang berbeda, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan, sementara kepuasan kerja sebagai variabel moderating mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Dian Mardiono dan Supriyatin (2014), menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja adalah sesuatu yang bisa menimbulkan semangat atau dorongan kerja pada diri seseorang. Seorang pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi

kebutuhannya. Selain itu, mereka juga memerlukan pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dalam bekerja, mendapatkan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja. Hasil penelitian Murti dan Srimulyani (2013), menyimpulkan bahwa : (a) motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai; (b) motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai; (c) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, masih terdapat perbedaan kesimpulan hasil penelitian dan permasalahan, maka dalam penelitian ini akan menguji pengaruh (1) gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, (2) motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, (3) gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, (4) motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dan (5) kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Adapun kontribusi hasil penelitian ini untuk memberikan bukti empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebagai dasar manajemen dalam pengambilan keputusan.

### **Kerangka Pemikiran**

Keberhasilan seorang pimpinan dalam pencapaian tujuan melalui usaha menggerakkan orang lain dalam suatu organisasi atau instansi dapat dilihat dari kinerja karyawan memberi kontribusi kepada organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat memotivasi karyawan dengan gaya kepemimpinannya agar para



pegawai/karyawan mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan, kinerja dan *turn over* karyawan. Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Ruvendi, Ramlan (2005) dan (Baihaqi, Muhammad Fauzan, 2010), membuktikan secara empiris bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi sebagai suatu bentuk dorongan baik yang bersifat internal maupun eksternal dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Terkait dengan motivasi individu dalam suatu organisasi, motivasi dapat dikaitkan dengan suatu dorongan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Organisasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok agar mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi merupakan suatu yang esensial dalam menunjang kinerja pegawai dan pada akhirnya akan menjadi faktor penentu dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Peran pemimpin dalam segala situasi organisasi merupakan suatu faktor yang sangat strategis. Pemimpin harus dapat menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kemampuan serta kepemimpinan yang dimiliki secara optimal, dan dengan kondisi tersebut terutama para karyawan dapat termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik dan cepat sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku.

Motivasi sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja pegawai, dan beberapa penelitian terdahulu sangat mendukung atas pernyataan tersebut, diantaranya hasil penelitian Juniantara, I Wayan (2015) dan Ria *et al.* (2011) membuktikan secara empiris bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>2</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan adalah merupakan norma perilaku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola

bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Guritno dan Waridin, 2005). Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Hasil penelitian Khairiyah *et al*, (2013) dan Negussie *et al*, (2013), memberikan bukti secara empiris bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja. Untuk mencapai hal ini, diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu, jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Motivasi dipandang

sebagai motor penggerak seseorang/individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan dan mempunyai perasaan senang atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Hasil penelitian Suharto *et al*, (2005) dan Hakim (2006), menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Hasil penelitian Rivai (2004), menemukan bahwa semakin kuat motivasi kerja, maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>4</sub> : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

Masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana baik dalam konsepnya maupun dalam arti analisisnya. Kepuasan kerja mempunyai konotasi yang beraneka ragam, meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaan yang dilakukan.

Pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas

pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

Kepuasan kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam berbagai penelitian variabel organisasi, diantaranya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Currivan,

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian explanatory yaitu penelitian yang bersifat menerangkan hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Objek dari pada penelitian ini adalah PT. Artari Langgeng Perkasa, Bandar Lampung dengan sampel berjumlah 40 orang. Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel, yaitu variabel independen,

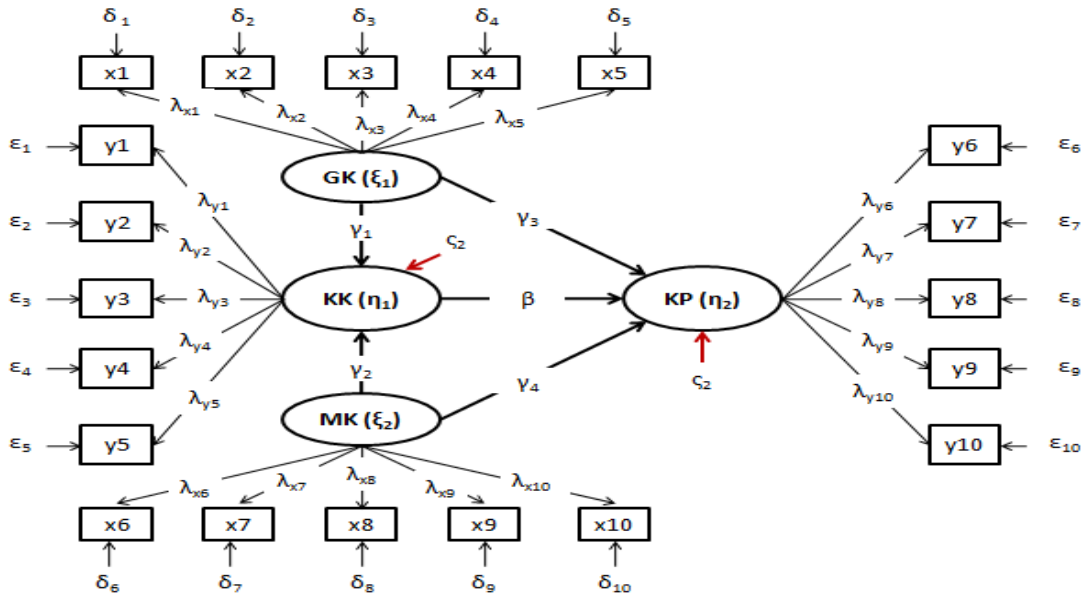
1999). Hasil penelitian yang dilakukan Ostroff (1992), menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Selanjutnya diungkapkan lebih khusus, organisasi dengan pegawai yang lebih puas, berkomitmen, sesuai dan tidak stress tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada pegawai yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress. Sementara yang lain berdasarkan pada meta analisis memperlihatkan hubungan yang kuat positif antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai (Soon Hee Kim, 2002). Walaupun ada ketidaksepahaman para peneliti mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, studi-studi tersebut mengungkapkan bahwa pegawai yang terpuaskan lebih memiliki tingkat ketidakhadiran dan *turnover* rendah (Tett dan Meyer, 1993). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>5</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

intervening, dan dependen. Dimana gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berlaku sebagai variabel independen dan kepuasan kerja variabel intervening. Sedangkan variabel dependen yaitu kinerja pegawai.

Untuk menguji hipotesis dan menghasilkan suatu model yang layak (*fit*), penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*. Di dalam *Partial Least Square (PLS)* model struktural hubungan antar variabel laten disebut dengan *inner model*, sedangkan model pengukuran (bersifat refleksif atau

formatif) disebut *outer model*. Bentuk diagram jalur penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini :



Gambar 1. Inner Model dan Outer Model

Di mana :

- $\xi$  = Ksi, variabel latent eksogen (Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja)
- $\eta$  = Eta, variabel laten endogen (Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai)
- $\lambda_x$  = Lamnda (kecil), loading faktor variabel latent eksogen (Hubungan antara variabel laten eksogen dengan indikator)
- $\lambda_y$  = Lamnda (kecil), loading faktor variabel latent endogen (Hubungan antara variabel laten endogen dengan indikator)
- $\beta$  = Beta (kecil), koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen
- $\gamma$  = Gamma (kecil), koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

- $\zeta$  = Zeta (kecil), galat model (error model)
- $\delta$  = Delta (kecil), galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel laten eksogen (error indikator variabel bebas)
- $\epsilon$  = Epsilon (kecil), galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel latent endogen (error indikator variabel terikat)

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Kuisisioner ini terdiri dari berbagai pertanyaan dalam bentuk pernyataan. Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan dimensi/indikator gaya partisipatif dijelaskan X1 (GK1-GK3), gaya pengasuh dijelaskan X2 (GK4-GK6), gaya otoriter dijelaskan X3

(GK7-GK8), gaya birokratis dijelaskan X4 (GK9-GK11), dan gaya berorientasi tugas dijelaskan X5 (GK12-GK14). Motivasi kerja diukur dengan dimensi/indikator kebutuhan fisiologi dijelaskan X6 (MK1-MK2), kebutuhan rasa aman dijelaskan X7 (MK3-MK4), kebutuhan sosial dijelaskan X8 (MK5-MK6), kebutuhan penghargaan dijelaskan X9 (MK7-MK9), dan kebutuhan aktualisasi dijelaskan X10 (MK10-MK11). Kepuasan kerja diukur dengan dimensi/indikator pekerjaan dijelaskan Y1 (KK1-KK3), gaji dijelaskan Y2 (KK4-KK6), pengawasan dijelaskan Y3 (KK7-KK8), kesempatan promosi dijelaskan Y4 (KK9-KK11), dan hubungan sesama pekerja dijelaskan Y5 (KK12-KK15). Kinerja pegawai diukur dengan dimensi/ indikator kuantitas dijelaskan Y6 (KP1-KP2), kualitas dijelaskan Y7 (KP3-KP4), keandalan dijelaskan Y8 (KP5-KP6), kehadiran dijelaskan Y9 (KP7-KP8), dan kemampuan kerjasama dijelaskan Y10 (KP9-KP10).

Tanggapan responden tentang indikator variabel gaya kepemimpinan mempunyai rata-rata skor tertinggi pada indikator gaya pengasuh dan gaya otoriter sebesar 4.05, sementara indikator terendah juga pada gaya pengasuh, yaitu 3.70. Hasil ini memberi makna bahwa secara umum para pegawai menginginkan seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan berorientasi pada karyawan, dalam hal ini gaya pengasuh untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada para bawahan, sehingga inspirasi dan kreativitas mereka dapat berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya. Gaya pengasuh menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan,

bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator gaya pengasuh lebih penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan indikator lain, seperti gaya partisipatif, gaya otoriter, gaya birokratis, dan gaya berorientasi tugas pada variabel gaya kepemimpinan.

Tanggapan responden tentang indikator motivasi kerja mempunyai rata-rata skor tertinggi pada variabel motivasi kerja adalah indikator kebutuhan rasa aman sebesar 4.18, sementara indikator kebutuhan penghargaan memiliki rata-rata skor terendah yaitu 3.53. Hasil ini memberi makna bahwa para pegawai dalam bekerja lebih memperhatikan kebutuhan rasa aman dari pada kebutuhan penghargaan. Kebutuhan rasa aman yang tinggi dapat menyebabkan para karyawan/pegawai nyaman dalam bekerja, sehingga inspirasi dan kreativitas mereka dapat berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator kebutuhan rasa aman lebih penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan indikator lain, seperti kebutuhan fisiologi, kebutuhan sosial, kebutuhan aktualisasi, dan kebutuhan penghargaan pada variabel motivasi kerja.

Tanggapan responden tentang indikator variabel kepuasan kerja mempunyai rata-rata skor tertinggi pada indikator gaji sebesar 4.18, sementara indikator pekerjaan memiliki rata-rata skor terendah yaitu 3.78. Hasil ini memberi makna bahwa semakin banyak pekerjaan yang diberikan oleh pemberi

kerja harus juga diikuti kenaikan gaji, misalnya dalam bentuk bonus atau fasilitas kerja lainnya agar lebih bersemangat dalam bekerja.

Seorang pegawai yang bekerja dalam suatu perusahaan, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya. Apabila kebutuhan terpenuhi, maka para pegawai dapat merasakan kepuasan tersendiri dengan apa yang telah mereka peroleh selama bekerja.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator gaji lebih penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan indikator lain, seperti pengawasan, kesempatan promosi, hubungan sesama pekerja, dan pekerjaan itu sendiri pada variabel kepuasan kerja.

Tanggapan responden tentang variabel kinerja pegawai, mempunyai rata-rata skor tertinggi pada indikator kuantitas sebesar 4.40, sementara indikator kehadiran memiliki rata-rata skor terendah yaitu 3.88. Hasil ini memberi makna bahwa optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator kuantitas lebih penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan indikator lain, seperti kualitas, keandalan, kehadiran, dan kemampuan kerjasama pada variabel kinerja pegawai.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas ditujukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan benar-benar tepat untuk mengukur objek (instrumen penelitian) yang diukur. Sedangkan pengujian realibilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan alat ukur. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2007). Dengan kata lain, pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, adalah yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Untuk menguji tingkat reliabilitas, nilai *Cronbach Alpha* lebih besar 0.60.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap instrumen variabel gaya kepemimpinan, variabel motivasi kerja, variabel kepuasan kerja, dan variabel kinerja pegawai, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki skor *product moment* lebih besar dari 0.406 dengan taraf signifikansi 0.01. Dengan demikian, secara keseluruhan butir dalam instrumen penelitian dikatakan valid. Demikian hasil pengujian reliabilitas menunjukkan nilai *Alpha Cronbach* seluruh instrumen variabel lebih besar daripada 0.60. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama.

### Analisis Data

Teknik yang digunakan untuk pengolahan data menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian.

Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

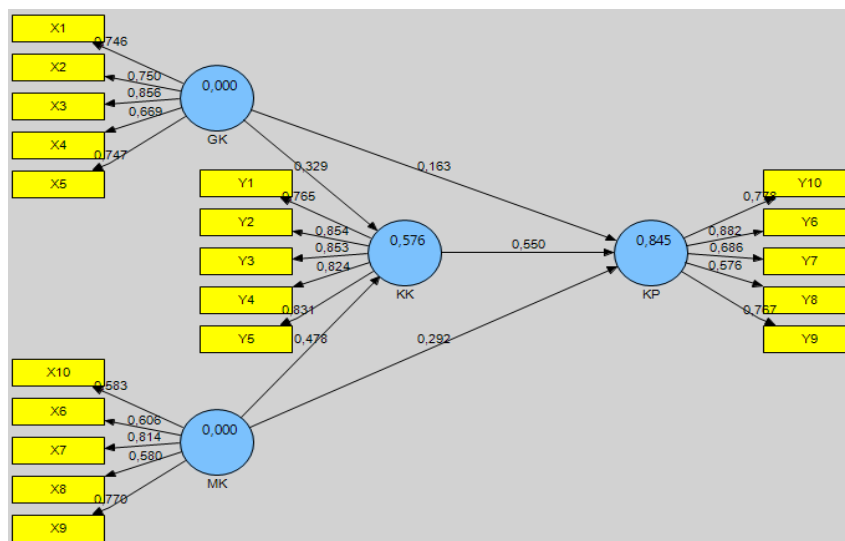
**1. Model Pengukuran (Outer Model)**

Ada tiga kriteria untuk menilai *Outer Model* berdasarkan teknik analisa data yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

**a. Convergent Validity**

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item*

*score* atau *component score* yang diestimasi. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan variabel yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2008) untuk penelitian tahap awal skala pengukuran nilai *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini, akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0.5. Untuk lebih jelas hasil pengolahan data dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2. Nilai Outer Model Original Sampel (Nilai Koefisien)

Berdasarkan gambar 2. nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk bersifat refleksif dengan variabel (gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai) secara keseluruhan mempunyai nilai faktor loading > 0.50

menunjukkan nilai tersebut valid. Selanjutnya, dilakukan pemeriksaan korelasi antara *item score* atau *component score* yang diestimasi (*Convergent Validity*) seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1. *Outer Loadings (Measurement Model)*

Variabel	Dimensi / Indikator	<i>outer model</i>	
Gaya Kepemimpinan	Gaya Partisipatif	X1	0.745666
	Gaya Pengasuh	X2	0.750373
	Gaya Otoriter	X3	0.856482
	Gaya Birokratis	X4	0.668700
	Gaya Berorientasi Tugas	X5	0.747105

Motivasi Kerja	Kebutuhan Fisiologi	X6	0.605781
	Kebutuhan Rasa Aman	X7	0.814105
	Kebutuhan Sosial	X8	0.580276
	Kebutuhan Penghargaan	X9	0.770197
	Kebutuhan Aktualisasi	X10	0.583482
Kepuasan Kerja	Pekerjaan	Y1	0.764587
	Gaji	Y2	0.853549
	Pengawasan	Y3	0.852676
	Kesempatan Promosi	Y4	0.823879
	Hubungan Sesama Pekerja	Y5	0.831478
Kinerja Pegawai	Kuantitas	Y6	0.881951
	Kualitas	Y7	0.685745
	Keandalan	Y8	0.575754
	Kehadiran	Y9	0.766911
	Kemampuan Kerjasama	Y10	0.778446

Sumber : Data Diolah, 2016

Tabel 1 di atas, memperlihatkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan diukur dengan dimensi gaya partisipatif dijelaskan X1, gaya pengasuh dijelaskan X2, gaya otoriter dijelaskan X3, gaya birokratis dijelaskan X4, dan gaya berorientasi tugas dijelaskan X5 memiliki nilai *Outer Loadings* lebih besar dari 0.50. Dimensi gaya otoriter merupakan ukuran terkuat dari variabel gaya kepemimpinan karena memiliki nilai *outer loading* paling besar (0.856482).

Motivasi Kerja diukur dengan dimensi kebutuhan fisiologi dijelaskan X6, kebutuhan rasa aman dijelaskan X7, kebutuhan sosial dijelaskan X8, kebutuhan penghargaan dijelaskan X9, dan kebutuhan aktualisasi dijelaskan X10 memiliki *outer loading* lebih besar dari 0.50. Dimensi kebutuhan rasa aman merupakan ukuran terkuat dari variabel motivasi kerja karena memiliki nilai *outer loading* paling besar (0.814105).

Kepuasan kerja diukur dengan dimensi pekerjaan dijelaskan Y1, gaji dijelaskan Y2, pengawasan dijelaskan Y3, kesempatan promosi dijelaskan Y4, dan hubungan sesama pekerja dijelaskan Y5

memiliki *outer loading* lebih besar dari 0.50. Dimensi gaji merupakan ukuran terkuat dari variabel kepuasan kerja karena memiliki nilai *outer loading* paling besar (0.853549).

Kinerja pegawai diukur dengan dimensi kuantitas dijelaskan Y6, kualitas dijelaskan Y7, keandalan dijelaskan Y8, kehadiran dijelaskan Y9, dan kemampuan kerjasama dijelaskan Y10 memiliki *outer loading* lebih besar dari 0.50. Dimensi kuantitas merupakan ukuran terkuat dari variabel kinerja pegawai karena memiliki nilai *outer loading* paling besar (0.881951).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja valid sebagai pengukur variabel kinerja pegawai.

#### b. *Discriminant validity*

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model dikatakan mempunyai *discriminant*



*validity* yang baik jika setiap nilai loading indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang lebih besar dibanding nilai

loading jika dikorelasikan dengan variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* pada tabel berikut ini.

Tabel 3. *Composite Reliability*

Variabel	AVE	Akar Ave	GK	KK	KP	MK
Gaya Kepemimpinan (GK)	0.57	0.75	0.75			
Kepuasan Kerja (KK)	0.68	0.82	0.69	0.82		
Kinerja Pegawai (KP)	0.55	0.74	0.77	0.88	0.74	
Motivasi Kerja (MK)	0.68	0.82	0.76	0.73	0.82	0.82

Sumber : Data Diolah, 2016

Tabel 2 menjelaskan bahwa dari hasil keempat variabel memiliki nilai AVE diatas 0.50 dan semua variabel memiliki nilai akar AVE lebih tinggi dari koefisien korelasi antar satu variabel dengan variabel lainnya sehingga dapat dikatakan data memiliki *discriminant validity* yang baik, kecuali GK (0.75) < KP (0.77) < MK (0.76), KK (0.82) < KP (0.88) dan KP (0.74) < GK (0.77) < KK (0.88).

**c. Composite reliability**

*Composite reliability*, indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk variabel,

menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0.7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu variabel dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing variabel. Variabel dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *Cronbachs Alpha* dan *composite reliability* diatas 0.70 dan AVE berada diatas 0.50. *Composite Reliability* akan disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 3. *Composite Reliability*

Variabel	AVE	<i>Cronbachs Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan (GK)	0.571593	0.810719	0.868927
Motivasi Kerja (MK)	0.680022	0.704157	0.806434
Kepuasan Kerja (KK)	0.682066	0.883178	0.914602
Kinerja Pegawai (KP)	0.554741	0.796194	0.859394

Sumber : Data Diolah, 2016

Tabel 3. menginformasikan bahwa seluruh variabel memenuhi *composite reliability* karena nilainya di atas angka yang direkomendasikan, yaitu di atas

0.7 yang sudah memenuhi kreteria realibel.

Berdasarkan dari hasil evaluasi secara keseluruhan, baik *convergent*,

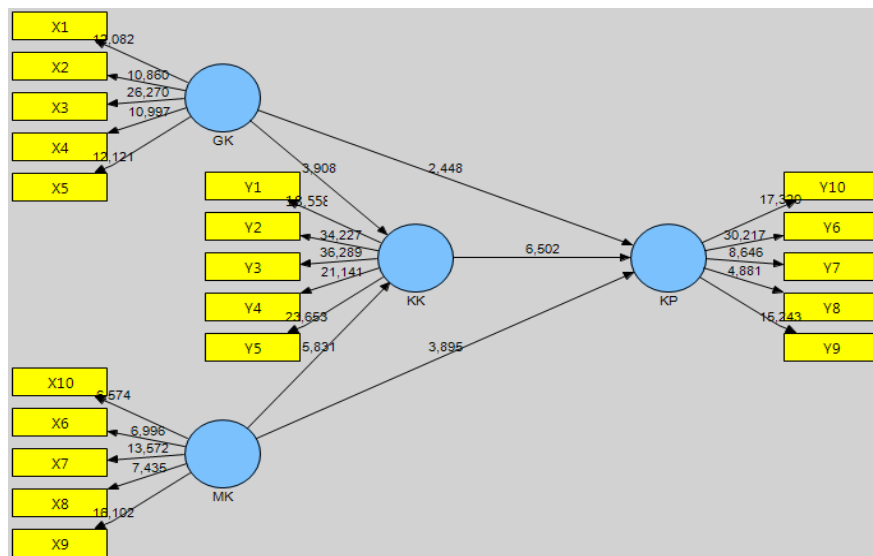
*discriminant validity*, dan *composite reliability* yang telah dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi sebagai pengukur variabel laten merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

## 2. Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dalam penelitian ini dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel, baik variabel eksogen ke variabel endogen maupun variabel endogen ke variabel endogen, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel

dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, langkah pertama analisis model persamaan struktural (*Inner Model*) adalah menilai *outer model* (*goodness of fit*–instrumen penelitian) yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan fit dengan data sampel, maka langkah selanjutnya analisis estimasi model struktural dengan teknik *full model analysis*. Hasil estimasi model persamaan struktural (*Inner Model*) dalam penelitian ini seperti terlihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3. Nilai Inner Model (Nilai t-value)

Hasil estimasi model persamaan struktural pada gambar 2 dan gambar 3 diatas, terdapat 2 sub struktural, yaitu *Pertama*, hubungan kausal dari gaya kepemimpinan ( $\xi_1$ ) dan motivasi kerja ( $\xi_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $\eta_1$ ),

*kedua*, hubungan kausal dari gaya kepemimpinan ( $\xi_1$ ), motivasi kerja ( $\xi_2$ ), dan kepuasan kerja ( $\eta_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $\eta_2$ ) adalah sebagai berikut :

---

**Model Struktural 1**

---

$$KK (\eta_1) = \gamma_1 GK (\xi_1) + \gamma_2 MK (\xi_2) + \text{Residual} (\zeta_1)$$

$$KK (\eta_1) = \underset{3.908}{0.329} GK (\xi_1) + \underset{5.831}{0.478} MK (\xi_2) + 0.651 (\zeta_1)$$

---

**Model Struktural 2**

---

$$KP (\eta_2) = \beta_1 KK (\eta_1) + \gamma_1 GK (\xi_1) + \gamma_2 MK (\xi_2) + \text{Residual} (\zeta_1)$$

$$KP (\eta_2) = \underset{6.052}{0.550} KK (\eta_1) + \underset{2.448}{0.163} GK (\xi_1) + \underset{3.895}{0.292} MK (\xi_2) + 0.394 (\zeta_1)$$

Berdasarkan persamaan struktural di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Model persamaan struktural pada sub-struktural pertama memperlihatkan bahwa variabel terhadap kepuasan kerja ( $\eta_1$ ) nilai  $t_{hitung} 3.908 \geq$  nilai  $t_{tabel} \pm 1.960$  yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan ( $\xi_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $\eta_1$ ). Sedangkan variabel motivasi kerja ( $\xi_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $\eta_1$ ) nilai  $t_{hitung} 5.831 \geq$  nilai  $t_{tabel} \pm 1.960$  yang berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel motivasi kerja ( $\xi_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $\eta_1$ ) pada taraf signifikan  $\alpha = 0.05$ .
2. Model persamaan struktural pada sub-struktural kedua menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan ( $\xi_1$ ), motivasi kerja ( $\xi_2$ ), dan kepuasan kerja ( $\eta_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja pegawai ( $\eta_2$ ). Tingkat signifikansi variabel kepuasan kerja ( $\eta_1$ ), gaya kepemimpinan ( $\xi_1$ ), dan motivasi kerja ( $\xi_2$ ), dan terhadap kinerja

gaya kepemimpinan ( $\xi_1$ ) dan motivasi kerja ( $\xi_2$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $\eta_1$ ). Tingkat signifikansi variabel gaya kepemimpinan ( $\xi_1$ )

pegawai ( $\eta_2$ ) masing-masing nilai  $t_{hitung} 6.052, 2.448, 3.895 \geq$  nilai  $t_{tabel} \pm 1.960$  yang berarti secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\eta_2$ ) pada taraf signifikan  $\alpha = 0.05$

### 3. Analisa Jalur (Path Analysis)

Model Analisis Jalur digunakan untuk menganalisa pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh antar konstruk, baik pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total seperangkat variabel eksogen terhadap variabel endogen. Selain kedua variabel tersebut masih terdapat variabel lain, yaitu variabel residual merupakan variabel lain yang telah teridentifikasi oleh teori, tetapi tidak dimasukkan kedalam model.

Kontribusi pengaruh langsung dari suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen tertentu, dinyatakan

oleh besarnya nilai koefisien jalur (*path coefficient*). Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dalam penelitian ini dapat dilihat dari hasil output *SmartPLS Correlation Matrix Beta* dan *Gamma*. Matrik *Beta* menjelaskan hubungan diantara sesama variabel endogen,

sedangkan *matrik Gamma* menunjukkan pengaruh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen). Pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total dari seluruh variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Hipotesis	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Total	R <sup>2</sup>
	$\gamma$	$\beta$	$\xi_1$	$\xi_2$		
Pengaruh $\xi_1$ ke $\eta_1$	0.329				0.329	0.576
Pengaruh $\xi_2$ ke $\eta_1$	0.478				0.478	
Pengaruh $\xi_1$ ke $\eta_2$	0.163		0.181		0.344	0.845
Pengaruh $\xi_2$ ke $\eta_2$	0.292			0.268	0.560	
Pengaruh $\eta_1$ ke $\eta_2$		0.550			0.550	

Sumber : Data Diolah, 2016

Tabel 4. menunjukkan bahwa pengaruh langsung dan pengaruh total antara variabel gaya kepemimpinan ( $\xi_1$ ) dan motivasi kerja ( $\xi_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $\eta_1$ ) masing-masing mempunyai nilai koefisien sebesar 0.329 dan 0.478 (model struktural 1) Pengaruh langsung antara variabel gaya kepemimpinan ( $\xi_1$ ), motivasi kerja ( $\xi_2$ ), dan kepuasan kerja ( $\eta_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $\eta_2$ ) masing-masing mempunyai nilai koefisien sebesar 0.163, 0.292, dan 0.550. Sementara pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan ( $\xi_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $\eta_2$ ) dimediasi kepuasan kerja ( $\eta_1$ ) yaitu 0.181 sehingga efek total variabel gaya kepemimpinan ( $\xi_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $\eta_2$ ) dimediasi kepuasan kerja ( $\eta_1$ ) sebesar 0.344. Pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja ( $\xi_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $\eta_2$ ) dimediasi variabel kepuasan kerja ( $\eta_1$ ) yaitu 0.268 sehingga efek total variabel motivasi kerja ( $\xi_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $\eta_2$ ) dimediasi variabel kepuasan kerja ( $\eta_1$ )

0.560. Gambar 3 di atas, dapat juga dijelaskan bahwa *covariance* pengukuran dimensi dipengaruhi oleh konstruk laten atau mencerminkan variasi dari konstruk unidimensional yang digambarkan dengan bentuk *elips* dengan beberapa anak panah dari konstruk ke dimensi. Model ini menghipotesiskan bahwa perubahan pada konstruk laten mempengaruhi perubahan pada dimensi. Dalam model tersebut terdapat dua variabel eksogen yaitu gaya kepemimpinan ( $\xi_1$ ) dan motivasi kerja ( $\xi_2$ ) sedangkan variabel endogen yaitu kepuasan kerja ( $\eta_1$ ) dan kinerja pegawai ( $\eta_2$ ). Penilaian model dengan *SmartPLS* dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen yang mempunyai pengaruh substantif. Tabel 9 memperlihatkan hasil *estimasi R-square* dengan menggunakan *SmartPLS*.

Tabel 5. Nilai *R-Square*

Variabel	R Square
Gaya Kepemimpinan	
Motivasi Kerja	
Kepuasan Kerja	0.576042
Kinerja Pegawai	0.844697

Sumber : Data Diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan nilai *R-square* variabel kepuasan kerja 0.576 dan kinerja 0.845. Semakin tinggi nilai *R-square*, maka semakin besar kemampuan variabel eksogen tersebut dapat menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural. Untuk variabel kepuasan kerja memiliki nilai R square sebesar

variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Selain dengan menggunakan *R-square*, *goodness of fit model* juga diukur dengan menggunakan *Q-Square predictive relevance* untuk model

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

dimana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah *R-square* variabel endogen dalam model persamaan. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*). Perhitungan *goodness of fit model* adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1 - 0.58) (1 - 0.84) \\ &= 1 - (0.42) (0.16) \\ &= 1 - 0.07 \\ &= 0.93 \end{aligned}$$

0.576 yang berarti 57.6% *variance* kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Variabel kinerja pegawai memiliki nilai *R-square* 0.845 berarti 84.5% *variance* kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh

struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai  $Q^2 \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ) sebesar 0.93 atau 93 persen mengindikasikan bahwa *Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ) semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

#### 4. Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output

result for inner weight. Tabel 5 memberikan output estimasi untuk pengujian model struktural.

Tabel 6. Result For Inner Weights

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t Statistics	Kesimpulan
GK -> KK	0.329	0.326	0.084	3.908	Diterima
MK -> KK	0.478	0.484	0.082	5.831	Diterima
GK -> KP	0.163	0.169	0.067	2.448	Diterima
MK -> KP	0.292	0.296	0.075	3.895	Diterima
KK -> KP	0.550	0.541	0.085	6.502	Diterima

Sumber : Data Diolah, 2016

Hipotesis 1 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan arah hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0.329 dengan nilai t-statistik sebesar 3.908 dan signifikan pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai statistik tersebut berada diatas nilai kritis 1.96, dengan demikian  $H_1$  diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ruvendi., (2005) dan Baihaqi., (2010) membuktikan secara empiris bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0.478 dengan nilai t-statistik sebesar 5.831 dan signifikan pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t-statistik tersebut berada pada di atas nilai kritis 1.96, dengan demikian  $H_2$  diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Juniantara., (2015), Ria *et al.*, (2011), Teck Hong *et al.*, (2011), Tang *et al.*, (2004), Dawson., (2005), Collie *et al.*, (2012), Maharjan., (2012) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai menunjukkan arah hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0.163 dengan nilai t-statistik sebesar 2.448 dan signifikan pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai tstatistik tersebut berada diatas nilai kritis 1.96, dengan demikian  $H_3$  diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Khairiyah *et al.*, (2013), Negussie *et al.*, (2013) memberikan bukti secara empiris bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan

arah hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0.292 dengan nilai t-statistik sebesar 3.895 dan signifikan pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t-statistik tersebut berada di atas nilai kritis 1.96, dengan demikian  $H_4$  diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Khairiyah *et al.*, (2013), Negussie *et al.*, (2013), Muogbo., (2013), Maharjan., (2012), Peter dan Bram., (2009), Gunggor.,(2011) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap

kinerja pegawai. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan arah hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0.550 dengan nilai t-statistik sebesar 6.502 dan signifikan pada  $\alpha = 0.05$ . Nilai t-statistik tersebut berada di atas nilai kritis 1.96, dengan demikian  $H_5$  diterima.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian Pushpakumari., (2008), Khairiyah *et al.*, (2013), Negussie *et al.*, (2013), Anthony *et al.*, (2006), Tang *et al.* (2004) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana dijelaskan pada BAB IV, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut ini : (1) Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan arah hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0.329 dengan nilai t-statistik sebesar 3.908 dan signifikan pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa gaya pengasuh memberikan inspirasi dan motivasi kepada para bawahan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. (2) Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0.478 dengan nilai t-statistik sebesar 5.831 dan signifikan pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat motivasi yang diberikan oleh manajemen kepada pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. (3) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai menunjukkan arah hubungan yang positif dengan nilai

koefisien sebesar 0.163 dengan nilai t-statistik sebesar 2.448 dan signifikan pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa gaya pengasuh memberikan inspirasi dan motivasi kepada para bawahan untuk meningkatkan kinerja pegawai. (4) Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan arah hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0.292 dengan nilai t-statistik sebesar 3.895 dan signifikan pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dan meningkat motivasi yang diberikan oleh manajemen terhadap pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. (5) Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan arah hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0.550 dengan nilai t-statistik sebesar 6.502 dan signifikan pada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dan meningkat kepuasan karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Scott, Gravelle Hugh, Steven Simoens, Chris Bojke and Bonnie Sibbald. 2006. Job Satisfaction and Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners. *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 44, No. 3, 09.2006, p. 519-540.
- Arikunto, Suharsimi, 2001, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Azeem, Syed Mohammad, 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Scientific Research*, Vol 1. pp 295 – 299.
- Baihaqi, Muhammad Fauzan, 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). Skripsi : Universitas Diponegoro, Semarang.
- Collie, Rebecca J., Jennifer D Shapka, Nancy E Perry. 2012. School Climate and Social-Emotional Learning Predicting Teacher Stress, Job Satisfaction, and Teaching Efficacy. *Journal of Educational Psychology*. American Psychological Association, Vol II. No1, 000–000 0022-0663.
- Currivan D. B., 1999, “The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover”, *Human Resource Management Review*, Vol. 9.
- Dawson, B. 2005. Motivation leaders to better results. *Journal of Rubber and Plastics*, Vol 37, pp. 11 - 15.
- Dian Mardiono dan Supriyatin, (2014), Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen* Vol. 3 No. 3 (2014)
- Fuad Mas’ud, 2004. “Survei Diagnosis Organisasional,” Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Furnham, Adrian., Eracleous, Andreas., Premuzic, Tomas Chamorro. 2009. Personality, Motivation and Job Satisfaction: Hertzberg meets the Big Five, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 24, Iss 8. pp 765 – 779
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang : Badan Penerbit : Universitas Diponegoro, Semarang
- Greenberg, Jerald, Robert Baron. 2003. *Behavior in Organizations (Understanding and Managing The Human Side of Work )*. Eight edition, Prentice Hall
- Gunawan. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Boby Lesmana Art Shop Gianyar Celuk Bali. *Jurnal*



- Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 3 No. 5
- Hersey, 2004. Kunci Sukses Pemimpin Situasional. Delaprasata, Jakarta.
- Gungor, Pinar. 2011. The Relationship Between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Okan University, Istanbul, 34722 Turkey*. Vol.1. No 2.pp.1510-1520
- Juniantara, I Wayan, 2015. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar, Bali. Tesis : Universitas Udayana Denpasar.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*. Vo. 1 No. 1 Hal. 63-74.
- Khairiyah dan Nur Syaima Annis, 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nutritcia Indonesia Sejahtera, Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Teknik Sipil), Vol. 5 Oktober 2013
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Khalid, K., Salim, H.M. and Loke, S.P., 2011. The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry. International Conference on Financial Management and Economics. IPEDR vol.11. IACSIT Press. Singapura.
- Handoko, T.H., 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF Press, Yogyakarta.
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005, "Perilaku Organisasi", Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Hasibuan, 2003. Organisasi dan Motivasi. Dasar Peningkatan Produktivitas. Bumi Aksara, Jakarta.
- Luthans, Fred, 2006, "Perilaku Organisasi", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hersey P, dan Blanchard K. H., 1982, "Life Cycle Theory of Leadership", Training and Development Journal, 23 (2), 26-34.
- Maharjan, Sarita. 2012. Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers *Administrative and Management Review* Vol. 24, No 2, pp.45-55.
- Mangkunegara, Prabu, A.A Anwar, 2006. *Perencanaan dan*

- Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, Prabu, A.A Anwar, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan Ketiga). PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Masyjuy. I. 2005. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan*. Skripsi. Universitas Negeri Semarang. Semarang.
- Mathis, Robert L. dan Jackson. John H. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Miftah Thoha, 2001, “Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya”, Edisi 1, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Minnesota Satisfaction Questionnaire. 1967. *Vocational Psychology Research*. University Of Minnesota
- Mulyanto dan Dyah Widayati, 2011. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Di Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar)*, Jurnal Manajemen Vol. No. 3 Februari, 2011.
- Muogbo, U.S. 2013. *The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria)*. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, ISSN(e): 2319 – 1813 ISSN(p): 2319 – 1805 Volume 2 Issue7 Pages 70-80.
- Murti, H. dan V.A, Srimulyani. 2013. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun*. *Jurnal Riset dan Akuntansi*. 1(1): 10-17.
- Negussie, N. & Demissie, A. 2013. *Relationship between Leadership Styles of Nurese Managers and Nurses Job Satisfaction in Jimma University Specialized Hospital*. *Ethiop J Health Sci*. 23(1): 49-58.
- Ostroff, Cheri, 1992, “The Relationship Between Satisfaction, Attitude and Performance : An Organizational Level Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 5.
- Peter, Kisink, Bram Steijn. 2009. *Public Service Motivation and Job Performance of Public sector employees in the Netherland*. *Internatonal review of Administrative, science*, vol 75, No 1.pp. 35-52
- Prawirosentono, Suyadi 2000, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

- Pushpakumari, M. D. 2008. The Impact of Job Satisfaction on Job Performance : An Empirical Analysis. *Forum city, Sri Langka*. Vol. 9 No1. June. pp..89-105.
- Robbins, Stephen, P. 2003. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh, PT Indeks, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2007). *Organizational Behavior* 12<sup>th</sup> ed. Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 2- Buku 1. Salemba Empat, Jakarta
- Ria, I. K., Ruth D.S.T.A. & Agustinus, N. 2011. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karier dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di PT. Kapasari Surabaya. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Perbankan*. Vol. 5 No. 12.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ruvendi, Ramlan (2005), "Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor", *Jurnal Ilmiah Bianiaga* Vol. 01 No. 1
- Siagian, Sondang P., 2002. "Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja". PT. RINEKA CIPTA, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Singh-Sengupta, Sunita, 1997, "Leadership: A Style or an Influence Process", *Ijir*, Vol. 32, No. 32. January, 265-286.
- Singh, K. & Vivek, T. 2011. *Relationship between Motivation and Job Satisfaction of the White Collar Employees : A Case Study*. Banaras Hindu University. Varanasi. India.
- Thoha, M. 2011. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Sofyandi dan Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Soon hee Kim, 2002, "Participative Management and Job Satisfaction : Lesson for Management Leadership", *Public Administration Review*, Vol 62, No. 2, P. 231 - 241.
- Sugiyono, 2000. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Cetakan keenam Bandung

- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesebelas. Bandung. Alfabeta.
- Yuki, Gary, 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi kelima, PT Indeks, Jakarta.
- Suharto dan Budi Cahyono. 2005, Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, JRBI. Vol. 1, No.1, januari 2005: 13-30.
- Tang, T. L. P., Luna-Arocas, R., Sutarso, T., dan Tang, D. S. H. 2004. Does the love of money moderate and mediate the income-pay satisfaction relationship? *Journal of Managerial Psychology*, Vol 2, pp.111–135.
- Teck Hong, Tan, Amna Waheed. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. Sunway University, School of Business.5, Jalan University, Bandar Sunway 46150 Petaling Jaya. Selangor, Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No 1, pp. 73 – 94.
- Tett R. P., & J. P Meyer, 1993, “Job Satisfaction Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”, *Personnel Psychology* 46 (2): 259-93.
- Tjiptono, Fandy. 2006. *Manajemen Jasa*. Edisi Pertama. Yogyakarta

ISSN 2087-0701



9 772087 070108