

# PERANAN KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI PADA ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA

Desta Rizky Kusuma  
Universitas Ahmad Dahlan  
kusuma.desta@gmail.com

## ABSTRAK

*Job satisfaction to be one of the successful performance of the company. Leadership and motivation are factors that can determine a person's job satisfaction. This study wanted to examine the role of leadership in organizational performance. The purpose of this study was to test and prove that employee satisfaction is determined by the role of leadership and employee motivation. The results of this study are expected to provide an evaluation of the importance of the leadership role in creating job satisfaction can drive better organizational performance.*

*Keywords: leadership, motivation, job satisfaction, organizational performance.*

---

## PENDAHULUAN

---

Faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Di sisi lain, organisasi dituntut untuk produktif, inovatif, kreatif agar menghasilkan sesuatu yang unggul. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi, diantaranya motivasi dan kepuasan kerja, Robbins (2001).

Menciptakan kepuasan kerja merupakan hal yang tidak mudah karena terdapat beberapa variabel-variabel lain yang mempengaruhinya. Motivasi menjadi variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja di organisasi. Gibson (1996) dalam Ermayanti (2001) dan Brahmasari (2005), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan

kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Robbins (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005), mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau

pengalaman-pengalaman pekerjaan. Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Robbins (2003) dalam Thoyib (2005) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*.

Pada sebuah organisasi, sumber daya manusia terdiri dari pemimpin dan anggota. Untuk mewujudkan sikap kerja anggota yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi, yaitu dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat. Kantor TU Fakultas di Universitas Ahmad Dahlan merupakan suatu organisasi yang memiliki personil karyawan tata usaha

(karyawan non edukatif), yang mana terdapat 10 kantor Fakultas. Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk kantor TU fakultas di UAD, terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja unit kegiatan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kantor TU fakultas berperan penting pada segala macam aktivitas yang dilakukan oleh masing-masing unit fakultas di lingkungan UAD. Keberhasilan dari fakultas tersebut terkadang ditentukan dari kinerja kantor TU fakultas. Keberhasilan dari setiap fakultas dapat terlihat dari semakin berkualitaskan tubuh keorganisasian masing-masing unit fakultas tersebut. Kepemimpinan yang baik akan memunculkan motivasi dan kepuasan yang akan mendorong keberhasilan dari setiap unit dibawahnya.

Pada penelitian ini, peneliti akan melihat kinerja kantor TU fakultas di UAD yang membawahi setiap kegiatan administratif pada masing-masing fakultas. Pada dasarnya kantor TU fakultas merupakan bagian organisasi yang mempunyai andil penting bagi kemajuan sebuah fakultas.

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, pertanyaan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Apakah kepemimpinan (*leadership*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja? (2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja? (3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi? (4) Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi? (5) Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja organisasi?

---

## REVIEW LITERATUR DAN HIPOTESIS

---

### Kepemimpinan

Karmel (dalam Handoko dan Tjiptono, 1996) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah satu topik yang paling banyak

diamati, sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan mungkin merupakan topik yang paling banyak ditulis, secara formal diteliti dan secara informal didiskusikan melebihi topik-topik perilaku organisasional lainnya. Definisi mengenai kepemimpinan sangat beragam, salah satunya adalah definisi dari DuBrin (2005) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Kepemimpinan yang baik memberikan organisasi yang berhasil, di mana menjadi ciri utama organisasi tersebut yang membedakannya dengan organisasi yang tidak berhasil. Kepemimpinan sangat terkait dengan proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan masalah-masalah yang saling berkaitan. Dalam kehidupan organisasi diperlukan sikap kepemimpinan yang dapat merubah perilaku bawahan dengan mendorong timbulnya kesediaan bawahan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### **Motivasi**

Motivasi dalam diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan dengan sasaran mencapai kepuasan. Robbins (2001) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk

mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi terkait dengan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Definisi lain mengenai motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu (Luthans, 2006). Motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau *internal tention*, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang.

### **Kepuasan Kerja**

Definisi penelitian yang paling banyak digunakan dari kepuasan kerja adalah dengan Locke (1976), yang didefinisikan sebagai “keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pekerjaan pengalaman” (hal. 1304). Secara implisit dalam definisi Locke adalah pentingnya kedua mempengaruhi, atau perasaan, dan kognisi, atau berpikir. Ketika kita berpikir, kita mempunyai perasaan tentang apa yang kita pikirkan. Sebaliknya, ketika kita memiliki perasaan, kita berpikir tentang apa yang kita rasakan.

Bowran & Todd, 1999 dalam artikel Rehman dan Waheed (2011) menyatakan bahwa Ilmu Sosial dan penelitian perilaku menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja berkorelasi positif. Studi tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja memiliki sejarah kontroversial. Studi Hawthorne ini, dilakukan di tahun 1930-an, sering dikreditkan dengan membuat peneliti

menyadari dampak sikap karyawan terhadap kinerja. Tak lama setelah studi Hawthorne, peneliti mulai mengambil melihat kritis pada gagasan bahwa Sebagian besar literatur tinjauan sebelumnya mengusulkan hubungan yang lemah dan agak tidak konsisten antara kepuasan kerja dan kinerja “pekerja bahagia adalah pekerja produktif.”

Kepuasan kerja adalah penilaian evaluatif tentang tingkat kenikmatan karyawan berasal dari pekerjaannya yang terdiri dari kedua komponen afektif dan kognitif (Hulin & Hakim, 2003; Weiss & Cropanzano, 1996). Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja telah terpesona peneliti selama puluhan tahun dan beberapa penjelasan teoritis telah mengemukakan untuk menjelaskan hubungan ini (Brayfield & Crockett, 1955; Locke, 1976; Schleicher, Watt, & Greguras, 2004, Vroom, 1964). Sebagai contoh, teori kognitif sosial memprediksi bahwa: (a) sikap terhadap pekerjaan (misalnya kepuasan kerja) harus mempengaruhi perilaku pada pekerjaan (misalnya tercermin dalam kinerja kerja; Fishbein & Ajzen, 1975; Eagly & Chaiken, 1993), (b) perilaku di tempat kerja (atau imbalan yang dihasilkan oleh kinerja) mengarah pada pembentukan sikap terhadap pekerjaan (misalnya teori Harapan-berbasis, Naylor, Pritchard, & Ilgen, 1980; Vroom, 1964), dan (c) kepuasan kerja dan kinerja saling terkait (Rehman, M Safdar and Ajmal Waheed, 2011).

### **Kinerja Organisasi**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila

karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula (Lewa dan Subowo, 2005:129).

Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

Kinerja menurut Meiner (1965; hal.43) adalah sebagai kesuksesan yang dapat dicapai individu didalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapai individu tidak dapat disamakan dengan individu yang lain. Kesuksesan yang dicapai individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Sedangkan Beyley (1982; hal.56) berpendapat bahwa kinerja berkaitan erat dengan tujuan atau sebagai suatu hasil dari perilaku kerja individu, hasil yang diharapkan dapat merupakan tuntutan dari individu itu sendiri. Menurut Dale Timpe (1992; hal. 33), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: a. Faktor internal, yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. b. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial (Lewa dan Subowo, 2005).

## Penelitian Terdahulu

Cristian dan Lucian (2008) dalam studinya memberikan hasil bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. motivasi ditumbuhkan organisasi melalui stress yang positif. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

McClelland mengatakan bahwa karyawan berkinerja karena kebutuhan akan perstasi, selain itu McClelland juga member perhatian terhadap motif kebutuhan akan kekuasaan. Maslow telah mendalilkan sebuah hirarki kebutuhan manusia, diikuti oleh keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian menggabungkan teori McClelland, tetapi didefinisikan dalam istilah yang lebih luas. Teori Maslow tentang hirarki kebutuhan mendalilkan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi akan menjadi aktif hanya jika nilai yang lebih rendah kebutuhan cukup puas. Herzberg dua faktor teori motivasi membedakan antara faktor higienis dan motivator, yang higienis hanya memiliki potensi untuk memotivasi negatif, sementara hanya motivator memiliki potensi untuk memotivasi positif. Vroom telah diformalkan peran harapan dalam motivasi (Hofstede, 1980).

Penelitian yang dilakukan Prabowo (dalam Rukmana, 2010) meneliti tentang analisis pengaruh *human relation*, kondisi fisik lingkungan kerja dan leadership terhadap etos kerja karyawan kantor pendapatan daerah di Pati. Hasil dari penelitian ini adalah variabel-variabel *human relation*, variabel-variabel kondisi fisik lingkungan kerja dan variabel-variabel leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan Mahesa (2010), memberikan hasil bahwa lama kerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi, atau dengan kata lain lama kerja menguatkan pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Pada penelitian ini digunakan objek perusahaan PT. Coca-cola.

## Pengembangan Hipotesis

Persyaratan kepuasan kerja anggota organisasi harus didukung oleh kepemimpinan yang baik, dimana mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk dalam usahanya menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada para anggota organisasi agar mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik. Tercapainya kepuasan kerja anggota organisasi akan berhasil karena adanya kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan batin dan materi anggota organisasi.

Berdasarkan dari penjelasan tersebut, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan (*leadership*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Keterkaitan antara motivasi dengan kepuasan bisa dilihat dari teori pengharapan Vroom. Teori tersebut secara garis besar menyatakan bahwa seorang anggota organisasi dimotivasi untuk menjalankann tingkat upaya yang tinggi jika dia meyakini akan mengantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik. Penilaian kinerja yang baik tersebut akan mendorong pada *reward* yang diberikan organisasi.

Berdasarkan dari penjelasan tersebut, maka ditentukan hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pada penciptaan kepuasan kerja anggota organisasi maka pimpinan harus menggunakan cara untuk memotivasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman, memahami keadaan anggotanya, menciptakan hubungan yang baik



(human relation), dan memberikan perasaan aman sehingga dapat menciptakan suatu hasil kerja yang positif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi serta pada akhirnya kinerja organisasi bergerak ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan dari penjelasan tersebut, maka ditentukan hipotesis ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut:

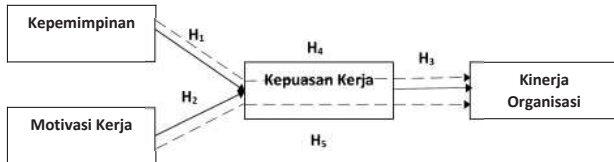
H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan dari ketiga hipotesis sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memberikan efek mediasi dalam pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi. Maka dapat ditentukan hipotesis keempat dan kelima dalam penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi

H<sub>5</sub>: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja organisasi

**Model Penelitian**



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel independen yaitu variabel kepemimpinan dan variabel motivasi kerja; variabel mediasi (*intervening variable*) yaitu variabel kepuasan kerja; dan variabel dependennya yaitu kinerja organisasi. Penelitian ini membahas mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, dan selanjutnya pengaruh dari kepuasan kerja tersebut terhadap kinerja organisasi.

**Objek Penelitian**

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor fakultas di UAD. Dalam menentukan sampel diperlukan suatu metode pengambilan sampel yang tepat agar diperoleh sampel yang representatif dan dapat menggambarkan keadaan populasi secara maksimal. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *stratified random sampling*. Metode ini dilakukan untuk menentukan jumlah karyawan di setiap fakultas yang terpilih sebagai sampel yang akan diacak. Jumlah responden yang diambil dari tiap fakultas dihitung berdasarkan proporsi dari jumlah populasi yang ada. Penentuan responden yang menjadi sampel pada tiap fakultas diambil secara *random sampling* atau acak.

**Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Variabel dalam penelitian meliputi antara lain sebagai berikut:

1. Kepemimpinan
 

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja secara sukarela untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Indikator kepemimpinan yang diukur diantaranya adalah:

  - Kemampuan berpartisipasi dengan anggota.
  - Kemampuan mengorganisir satuan organisasi atau unit yang ada.
  - Tinggi rendahnya tingkat kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya dalam bentuk pendelegasian.
  - Kemampuan memotivasi anggota organisasinya untuk bekerja secara optimal.
2. Motivasi
 

Motivasi kerja adalah faktor yang mendorong anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan baik dari dalam diri maupun dari luar diri anggota organisasi tersebut. Luthans (2006) menjelaskan bahwa motivasi adalah

proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi (Mas'ud, 2004. Dalam Mahesa, 2010) adalah:

- Persepsi mengenai adanya tantangan pekerjaan
- Persepsi mengenai kemampuan karyawan untuk mengatasi kesukaran,
- Persepsi mengenai motif berdasarkan uang

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001). Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel kepuasan kerja (Mas'ud 2004, dalam Mahesa 2010) adalah:

- Pekerjaan itu sendiri,
  - Gaji,
  - Kesempatan atau promosi,
  - Supervisor dan rekan sekerja.
- ### 4. Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang anggota organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja adalah setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah kelebihan. Kinerja seorang karyawan akan dapat meningkat apabila karyawan itu sadar sepenuhnya akan tugas dan pekerjaannya itu serta memiliki keinginan yang besar untuk menyelesaikan pekerjaannya itu dengan sempurna. Indikator yang digunakan dalam penelitian mengacu

pada Moh As'ad (2003) dalam Mahesa (2010) dan John Bernardin dalam Kurniati (2007) adalah:

- Kuantitas pekerjaan
- Kualitas pekerjaan
- Ketepatan waktu,
- Efektifitas,
- Kemandirian,
- Professional kerja
- Komitmen kerja.

### Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan cara penyebaran angket yang berisi daftar pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti untuk mengungkap subyek penelitian berdasarkan aspek-aspek yang akan diungkap dalam penelitian.

Pengukuran variabel dalam kuisisioner adalah menggunakan skala *Likert* dengan skala penilaian (skor) 1 sampai dengan 5, dengan variasi jawaban untuk masing-masing *item* pertanyaan adalah "sangat setuju", "setuju", "cukup setuju", "tidak setuju" dan "sangat tidak setuju". Masing-masing pilihan jawaban diberi nilai 1 untuk jawaban ekstrim negatif dan nilai 5 untuk jawaban ekstrim positif.

### Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat tentang respon yang diberikan oleh responden, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini, validitas instrument alat akan diuji dengan alat analisis *confirmatory factor analysis* (CFA). Cara untuk mengetahui

butir pertanyaan dalam instrumen telah valid atau tidak adalah dengan membuktikan bahwa nilai *measure of sampling adequacy* (MSA) lebih besar dari 0,5. Tingkat reliabilitas data diuji dengan melihat jumlah matrik komponen yang terbentuk. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika semua indikator pada masing-masing variabel membentuk hanya 1 (satu) komponen matriks.

### Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan statistik untuk data yang memerlukan pengukuran. Analisis kuantitatif bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan analisis regresi.

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis Regresi dengan metode OLS (*Ordinary Least Square*). Pada pengujian hipotesis yaitu pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi terhadap Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi dengan menggunakan *path analysis* (tanpa koefisien konstanta). Diagram jalur dikembangkan sebagai metode untuk mempelajari pengaruh (efek) secara langsung dan secara tidak langsung dari variabel bebas (*independen/eksogen variable*) terhadap variabel terikat (*dependen/endogen variable*). Diagram jalur digunakan untuk menelaah hubungan antara model kausal yang telah dirumuskan peneliti atas dasar pertimbangan teoritis dan pengetahuan tertentu. Hubungan kausal selain didasarkan pada data, juga didasarkan pada pengetahuan, perumusan hipotesis dan analisis logis, sehingga dapat dikatakan analisis jalur dapat digunakan untuk menguji seperangkat hipotesis kausal serta menafsirkan hubungan tersebut. Model analisis jalur (tanpa konstanta) secara persamaan regresi terdiri dari tiga persamaan berikut:

Dalam penelitian ini persamaan statistik yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{a. } Y_1 &= \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_1 \\ \text{b. } Y_2 &= \alpha_2 + \beta_3 Y_1 + \varepsilon_2 \end{aligned}$$

Keterangan:

$Y_2$  = Kinerja Organisasi

$Y_1$  = Kepuasan Kerja

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Motivasi Kerja

$\varepsilon$  = *error term*

---

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Penelitian ini ditujukan kepada karyawan TU Fakultas di Universitas Ahmad Dahlan yang terdiri dari 10 unit fakultas. Dalam deskripsi responden disini, penulis menguraikan mengenai identitas atau gambaran responden berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama kerja menjadi karyawan TU fakultas.

Dalam penelitian ini diberikan kuesioner sebanyak 64 lembar dan kuesioner yang diterima kembali sebanyak 51 lembar. Dari 51 kuesioner yang kembali, 11 diantaranya tidak lengkap dalam pengisiannya. Jadi Jumlah atau ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 40 responden yang mana jumlah ini sudah dianggap memenuhi asumsi normalitas.

### Komposisi Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis kelamin merupakan faktor genetis yang dapat mempengaruhi kinerja anggota organisasi. Pada umumnya semangat kerja maupun kinerja orang yang mempunyai jenis kelamin laki-laki dan wanita itu tidaklah sama dalam objek kegiatan tertentu. Penelitian ini ditujukan pada karyawan TU Fakultas di UAD yang mana dibutuhkan keuletan, kesabaran, dan kerjasama yang baik didalam pelayanan terhadap mahasiswa. Deskripsi tentang jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini:



**Tabel 1. Komposisi Responden berdasar Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	22	55%
Perempuan	18	45%
Jumlah	40	100%

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini lebih banyak karyawan laki-laki daripada perempuan.

**Komposisi Responden berdasar Lama Kerja**

Lama kerja dapat mempengaruhi kinerja organisasi, dimana apabila seorang karyawan mempunyai lama waktu kerja yang cukup lama maka pengalaman kerja yang dimiliki akan semakin meningkat. Deskripsi tentang masa kerja responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2. Komposisi Responden berdasar Lama Kerja menjadi Karyawan Fakultas**

Lama menjadi Anggota Organisasi	Jumlah	Persentase
< 10 tahun	16	40%
11 – 20 tahun	17	42%
21 – 30 tahun	7	18%
Jumlah	40	100%

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini lebih banyak karyawan yang memiliki lama kerja 0 – 20 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang menjadi responden mempunyai pengalaman kerja yang cukup lama.

**Komposisi Responden berdasar Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan mempunyai peranan cukup penting pada kinerja karyawan. Tingkat pendidikan secara tidak langsung mampu mempengaruhi level kognitif dan profesionalitas karyawan. Berikut adalah komposisi responden berdasar tingkat pendidikan:

**Tabel 3. Komposisi Responden berdasar Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
S1	14	40%
D3	5	42%
SMA/SMK	21	18%
Jumlah	40	100%

Dari tabel dan gambar di atas dapat disimpulkan bahwa responden lebih dari setengahnya mempunyai pendidikan setingkat SMA/K. Hal ini disebabkan deskripsi pekerjaan sebagai karyawan fakultas yang sebagian besar bersifat administratif dianggap sudah cukup dengan kompetensi yang dimiliki oleh lulusan SMA/K.

**Analisis Data****Uji Validitas dan Reliabilitas****Uji Validitas**

Dalam penelitian ini, alat ukur validitas akan diuji dengan alat analisis *confirmatory factor analysis* (CFA). Cara untuk mengetahui butir pertanyaan dalam instrumen telah valid atau tidak adalah dengan membuktikan bahwa nilai *measure of sampling adequacy* (MSA) lebih besar dari 0,5. Tingkat reliabilitas data diuji dengan melihat jumlah matrik komponen yang terbentuk. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika semua indikator pada masing-masing variabel membentuk hanya 1 (satu) komponen matriks.

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan**

Variabel	MSA
kepemimpinan_1	.710
kepemimpinan_2	.889
kepemimpinan_3	.791
kepemimpinan_4	.867
kepemimpinan_5	.695

Dari hasil tabel di atas dapat disimpulkan bahwa 5 item kepemimpinan yang valid (terbentuk 1 komponen matriks), item no.6 didrop dari instrumen karena tidak valid yang menyebabkan *component matrix* terbentuk 2 (dua) kolom.

**Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja**

Variabel	MSA
motivasikerja_1	.797
motivasikerja_2	.629
motivasikerja_3	.764
motivasikerja_4	.772
motivasikerja_5	.618
motivasikerja_6	.728

Dari hasil tabel di atas dapat disimpulkan bahwa 6 item motivasi kerja yang valid (terbentuk 1 komponen matriks), tidak ada satu pun item yang didrop dari instrumen karena hasil pengujian menunjukkan hasil yang valid.

**Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel	MSA
kepuasankerja_1	.792
kepuasankerja_2	.864
kepuasankerja_3	.683
kepuasankerja_5	.507
kepuasankerja_6	.765
kepuasankerja_7	.823
kepuasankerja_8	.752

Dari hasil tabel di atas dapat disimpulkan bahwa 7 item kepuasan kerja yang valid (terbentuk 1 komponen matriks), item no.4 didrop dari instrumen karena tidak valid yang menyebabkan *component matrix* terbentuk 2 (dua) kolom.

**Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi**

Variabel	MSA
kinerjaorganisasi_1	.794
kinerjaorganisasi_2	.836
kinerjaorganisasi_3	.724
kinerjaorganisasi_4	.701
kinerjaorganisasi_5	.680
kinerjaorganisasi_6	.754
kinerjaorganisasi_7	.889
kinerjaorganisasi_8	.873
kinerjaorganisasi_9	.822
kinerjaorganisasi_10	.780

Dari hasil tabel di atas dapat disimpulkan bahwa 10 item kinerja organisasi yang valid (terbentuk 1 komponen matriks), tidak ada satu pun item yang didrop dari instrumen karena hasil pengujian menunjukkan hasil yang valid.

#### Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur kehandalan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Sekaran (dalam Zulganef, 2006) yang menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,70. Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Alpha	Keterangan
Kepemimpinan	0,913	0,7	Reliabel
Motivasi Kerja	0,932	0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,867	0,7	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,853	0,7	Reliabel

Pada tabel di atas, terlihat bahwa nilai koefisien *Cronbach Alpha* dari variabel-variabel yang diteliti menunjukkan hasil yang beragam. Semua item pernyataan dari variabel Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Organisasi memiliki nilai koefisien *Cronbach Alpha* lebih besar daripada 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa

alat ukur yang digunakan pada masing-masing variabel penelitian dinyatakan reliabel.

### Pengujian Hipotesis

Analisis data berikutnya adalah melakukan pengujian hipotesis melalui dua tahap regresi linear. Regresi tahap pertama menguji pengaruh variabel Kepemimpinan dan variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Kepuasan Kerja. Pada pengujian regresi tahap kedua menguji pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut:

Hasil Pengujian Regresi Pertama

**Tabel 9. Hasil Uji Regresi Pertama (Uji t)**

Variabel	Koefisien Beta	t-statistik	Sign.
Kepemimpinan	0.049	0.296	0.769
Motivasi Kerja	0.530***	3.241	0.003
R-Squared: 0.312			

Var. Dependen: Kepuasan kerja

Ket: \*\*\* sign level 1%

\*\* sign level 5%

\* sign level 10%

Pada hasil pengujian di atas dapat ditentukan fungsi regresi pertama dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$KK = 0,049 Kpm + 0,530 MK + \varepsilon$$

Uji t digunakan untuk menghitung signifikansi besarnya pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam model regresi tahap pertama, uji t digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial dari Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Penjelasan dari tabel 4.9 adalah sebagai berikut:

#### 1) Variabel -Kepemimpinan

Hasil Uji t untuk variabel Kepemimpinan diperoleh nilai signifikansi (probabilitas) pada model sebesar 0,769 yang mana lebih besar dari alpha 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh positif (nilai koefisiennya yang positif

sebesar 0,049) namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan kata lain kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### 2) Variabel Motivasi Kerja

Hasil Uji t untuk variabel Motivasi Kerja diperoleh nilai nilai signifikansi (probabilitas) pada model sebesar 0,003 yang mana lebih kecil dari alpha 0,01. Hal ini mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif (nilai koefisiennya yang positif sebesar 0,530) dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil Pengujian Regresi Kedua

**Tabel 10. Hasil Pengujian Regresi Kedua (uji t)**

Variabel	Koefisien Beta	t-statistik	Sign.
Kepemimpinan	0.005	0.041	0.968
Motivasi Kerja	0.159	1.092	0.282
Kepuasan Kerja	0.669***	5.180	0.000
R-Squared: 0.587			

Var. Dependen: Kinerja Organisasi

Ket: \*\*\* sign level 1%

\*\* sign level 5%

\* sign level 10%

Pada hasil pengujian di atas dapat ditentukan fungsi regresi kedua dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$KO = 0,005 Kpm + 0,159 MK + 0.669 KK + \varepsilon$$

Dalam model regresi tahap kedua, uji t digunakan untuk menguji pengaruh secara parsial dari variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi. Penjelasan dari tabel 4.10 adalah sebagai berikut:

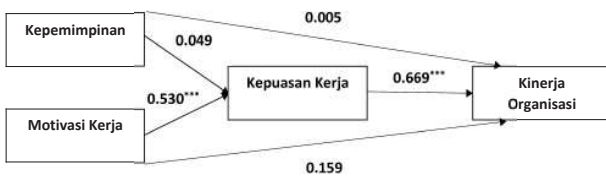
#### Variabel Kepuasan Kerja

Hasil Uji t untuk Kepuasan Kerja diperoleh nilai signifikansi (probabilitas) pada model sebesar 0,000 yang mana lebih kecil dari 0,01. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif (nilai koefisiennya yang positif sebesar 0,669) dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

### Perhitungan Koefisien Jalur

Perhitungan koefisien setiap jalur pada analisis jalur (*path analysis*) menggunakan koefisien regresi yang telah terstandarisasi (*standardized coefficients*). *Standardized Coefficients* berfungsi mengukur variabel independen yang memiliki pengaruh dominan atau paling berpengaruh terhadap variabel dependen. Berdasarkan regresi dua tahap pada penelitian ini, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Gambar 2. Nilai Koefisien pada Setiap Jalur**



### Pembuktian Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Nilai koefisien beta pada pengaruh secara langsung:

Kepemimpinan → Kinerja Organisasi: 0.005

Motivasi Kerja → Kinerja Organisasi: 0.159

Nilai koefisien beta pada pengaruh secara tidak langsung (melalui mediasi):

Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja Organisasi:  $0.049 \times 0.669 = 0.033$

Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Organisasi:  $0.530 \times 0.669 = 0.355$

Berdasarkan perbandingan nilai koefisien beta antara pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa nilai koefisien beta (tidak langsung) lebih besar daripada koefisien beta (langsung)  $0,005 < 0,033$  dan  $0,159 < 0,355$ , dengan demikian memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi mampu memberikan pengaruh lebih besar dari variabel kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja terbukti sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini.

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

$H_1 =$  Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Melalui pengujian hipotesis, Kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien pengaruh variabel Kepemimpinan adalah sebesar 0,049 dan sig. = 0.769. Hal ini disebabkan oleh responden yang mengisi kuesioner lebih cenderung memilih kurang setuju (dalam kuesioner dengan skala likert). Hal ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan akan meningkatkan Kepuasan Kerja namun tidak signifikan, sehingga hipotesis pertama ditolak.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja anggota organisasi, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi. Hal ini bisa disebabkan karena semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, akan merasa bahwa anggota organisasi merasa terlalu dicampurtangani sehingga justru tidak berdampak pada kepuasan kerja para karyawan.

#### Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

$H_2 =$  Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Melalui pengujian hipotesis, Motivasi Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Koefisien pengaruh variabel Motivasi Kerja adalah sebesar 0,530 dan sig. = 0,003. Hal ini disebabkan oleh responden yang mana dalam mereka mengisi kuesioner lebih cenderung memilih setuju (dalam kuesioner dengan skala likert). Hal ini mengindikasikan bahwa Motivasi Kerja dapat meningkatkan Kepuasan Kerja, sehingga hipotesis kedua dalam

penelitian ini diterima atau didukung.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama menjadi karyawan TU fakultas mereka menyatakan merasa puas.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi**

$H_3$  = Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

Melalui pengujian hipotesis, Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Koefisien pengaruh Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,669 dan sig. = 0,000. Dimana hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja karyawan, maka dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut, dan begitu pula sebaliknya. Dengan kata lain hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima atau didukung.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja anggota organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja organisasi, dengan kata lain kepuasan kerja yang tinggi akan dijadikan syarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam organisasi ini.

### **Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi**

$H_4$  = Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi

Melalui pengujian hipotesis pertama dan ketiga, Kepuasan kerja terbukti mampu

memberikan pengaruh mediasi terhadap Kinerja Organisasi. Meskipun pada hipotesis pertama menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan, namun koefisien beta mediasi lebih besar jika dibandingkan dengan koefisien beta langsungnya ( $0,033 > 0,005$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja menjadi intermediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis keempat diterima.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja organisasi namun tidak secara langsung, melainkan harus melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain kepemimpinan mempunyai peranan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, kemudian kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong untuk meningkatkan kinerjanya.

### **Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dalam hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Organisasi**

$H_5$  = Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja organisasi

Melalui pengujian hipotesis kedua dan ketiga, Kepuasan kerja terbukti mampu memberikan pengaruh mediasi yang signifikan dalam hubungan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi. Pada hipotesis kedua dan ketiga, hasil uji t menunjukkan pengaruh yang signifikan, serta didukung dengan nilai koefisien beta mediasi lebih besar jika dibandingkan dengan koefisien beta langsungnya ( $0,355 > 0,159$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja menjadi intermediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis kelima terbukti diterima.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja organisasi namun tidak secara langsung, melainkan harus melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain motivasi kerja mempunyai peranan dalam meningkatkan kepuasan kerja



karyawannya, kemudian kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan atas analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka didapatkan beberapa kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Pengujian hipotesis pertama yang menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diperoleh hasil bahwa ternyata pada karyawan TU fakultas di UAD, kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu selalu mempunyai dampak yang positif bagi organisasi.
- 2) Pada pengujian hipotesis kedua mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara umum mengindikasikan bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang anggota organisasi untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi.
- 3) Pengujian hipotesis ketiga yang menguji mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi, menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.
- 4) Pengujian hipotesis keempat yang menguji pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, menunjukkan hasil yang sesuai dengan hipotesis. Bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan positif antara kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.

- 5) Pengujian hipotesis kelima yang menguji pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi, menunjukkan hasil yang sesuai dengan hipotesis. Bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja organisasi.

### Saran

Saran yang dapat dituliskan dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut: Memberikan evaluasi kepada pimpinan fakultas di UAD mengenai peranan *leadership* dalam kinerja organisasi. Untuk lebih meningkatkan peran kepemimpinannya, karena sementara hasil yang didapat peran kepemimpinan belum optimal meskipun sedikit bisa meningkatkan kinerja organisasi.

Memberikan masukan kepada organisasi untuk lebih dapat memberikan motivasi kepada karyawannya dalam pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Karena dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor pendorong yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah motivasi kerja, padahal kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cristian dan Lucian (2008). *Motivation and Performance*, Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Educatio artis gymnasticae, LIII, 2.
- Ermayanti D., Thoyib A., (2001). *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*, Jurnal Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya Malang.
- Handoko dan Tjiptono. (1996). "Kepemimpinan Transformatif dan Pemberdayaan". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. 11 (1): 23 – 33.

- Hofstede, Geert. (1980). *Motivation, Leadership and organizational: Do American theories Apply Abroad*. Organizational Dynamics, Summer.
- Koesmono H., (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297–1349. Chicago: Rand McNally.
- Luthans, Fred. (2006). *“Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia”*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Mahesa, D. (2010). *“Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating”*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Rehman, M Safdar and Ajmal Waheed. (2011). *An Empirical of Impact Satisfaction on Job performance in the public Sector Organization*. Ulrich vol2, No9.
- Robbins, Stephen P. (2001). *“Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 1, Edisi Kedelapan”*. PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Rukmana, W. E. (2010). *“Analisis Pengaruh Human Relation dan Kondisi Fisik Lingkungan terhadap Etos Kerja dan Kinerja Karyawan Dedy Jaya Plaza Tegal”*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Thoyib A, (2005). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.