

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAPKEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS DI PT.CAHAYA SURYA BALI INDAH)**

**I Putu Santika⁽¹⁾
Ni Luh Sili Antari⁽²⁾
STIE Triatma Mulya**

ABSTRACT

The research is aimed to analyze the effect of Leadership and Motivation on Working Satisfaction and Employee Performance (A Case Study in PT Cahaya Surya Bali Indah). The research sample consists of 56 employee PT. Cahaya Surya Bali Indah. Data which are then analyzed by Path Analysis Theory. The analysis shows that (i) leadership has positive influence and plays significant role to the working satisfaction; (ii) motivation has positive influence and plays significant role to the working satisfaction; (iii) leadership has positive influence and plays significant role to the employee performance, (iv) motivation has no positive influence and plays no significant role to the employee performance; (v) working satisfaction has positive influence and plays significant role to the employee performance, and (vi) working satisfaction can facilitate and mediate leadership to the employee performance, and working satisfaction of employee performance of PT Cahaya Surya Bali Indah. The result indicates that to improve leadership, motivation, and working satisfaction in order to improve employee performances, the management should pay serious attention to some factors, such as, leadership, motivation, and working satisfaction. In reaching leadership improvement of PT Cahaya Surya Bali Indah, it's advised to the management to improve communication properly as give command to the employee. On the other hand, to improve motivation, it's suggested to fulfill psychological needs, improving working satisfaction that is the satisfaction in receiving income. The salary must be adjusted to the standard criteria of income evaluation held by management PT Cahaya Surya Bali Indah.

Keywords: leadership, motivation, satisfaction, employee performances

PENDAHULUAN

PT. Cahaya Surya Bali Indah adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang main dealer otomotif merk suzuki yang berpusat di Jalan Ray Thambrin Denpasar, yang memiliki persaingan bisnis yang sangat ketat. Dalam persaingan yang sangat ketat saat ini, pihak manajemen PT. Cahaya Surya Bali Indah harus berani menghadapi tantangan yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan dalam bisnis yang sama. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berbagai cara dilakukan akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja antara lain dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan, memperhatikan faktor kepemimpinan dan memberikan motivasi kepada karyawan tersebut. Kepuasan kerja merupakan derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Antara kepuasan kerja dapat menyebabkan meningkat kinerja karyawan, sebaliknya kinerja yang baik dapat menyebabkan kepuasan kerja (Masrukin dan Waridin, 2006). Kepuasan karyawan berhubungan dengan harapan karyawan terhadap atasan, rekan kerja, perusahaan dan

terhadap pekerjaan itu sendiri. Luthans (2006) menyatakan bahwa lima dimensi yang telah diidentifikasi untuk mempresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respons afektif dan positif yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Kelima dimensi tersebut dirumuskan dan digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Jika hal-hal tersebut dapat terpenuhi maka kinerja karyawan akan meningkat.

Selain kepuasan kerja, faktor pimpinan juga merupakan modal utama dalam merencanakan mengorganisir, mengarahkan serta menggerakkan faktor-faktor produksi yang terdapat dalam perusahaan. Untuk itu pimpinan perusahaan selalu dituntut untuk meningkatkan kualitas maupun keterampilannya dalam mengelola perusahaan yang dipimpinya sehingga ia mampu mengantarkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan pada PT. Cahaya Surya Bali Indah lebih mengutamakan pada pelaksanaan hubungan kerja sama. Pimpinan selalumenaruh perhatian yang besar agar setiap karyawan mampu menjalin kerjasama dalam melaksanakan tugas-tugasnya masing-masing.

Selain factor kepemimpinan, faktor lain yang harus diperhatikan adalah motivasi kerja karyawan. Dengan adanya motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan

perusahaan dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota perusahaan tersebut akan tercakup pula. Untuk meningkatkan motivasi karyawan, perusahaan otomotif PT. Cahaya Surya Bali Indah memberikan motivasi berupa finansial insentif kepada setiap karyawannya berupa gaji pokok, bonus dan tunjangan hari raya.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, maka yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Cahaya Surya Bali Indah?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Cahaya Surya Bali Indah?
3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Cahaya Surya Bali Indah?
4. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Cahaya Surya Bali Indah?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Cahaya Surya Bali Indah?
6. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan pada PT.Cahaya Surya Bali Indah?
7. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Kepuasan

Kerja Karyawan pada PT.Cahaya Surya Bali Indah?

Adapun tujuan yang dicapai dalam penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Cahaya Surya Bali Indah.
2. Untuk mengkaji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Cahaya Surya Bali Indah.
3. Untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Cahaya Surya Bali Indah.
4. Untuk mengkaji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Cahaya Surya Bali Indah.
5. Untuk mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Cahaya Surya Bali Indah.
6. Untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja karyawan pada PT. Cahaya Surya Bali Indah.
7. Untuk mengkaji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja karyawan pada PT. Cahaya Surya Bali Indah.

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2001). Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Menurut Stout (BPKP, 2000), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topic pengukurannya. Kinerja menurut Sedarmayanti (2007) dapat diukur antara lain 1) kemampuan karyawan bekerjasama dengan karyawan lain dalam mencapai tujuan baik sebagai anggota kelompok (tim) kerja maupun peran pentingnya mendukung anggota tim; 2) tingkat inisiatif dan gagasan untuk menuju suatu perbaikan yang diwujudkan dengan adanya ide inovatif agar pekerjaan cepat selesai, dan respon terhadap pembenahan prosedur kerja; 3) kinerja seorang karyawan juga dapat diketahui melalui upayanya dalam melakukan terobosan untuk mencari solusi penyelesaian pekerjaan, dimana bila karyawan semakin memahami tugas dan pekerjaannya diharapkan pekerjaan makin mudah dan cepat selesai, disamping itu umumnya juga ditunjukkan melalui tingkat

keberhasilan seorang pekerja dalam mencapai target kerja yang diembannya. Hasil riset kinerja memperlihatkan adanya indikasi dengan semakin berkurang atau sedikitnya tingkat kesalahan yang diperbuat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya maka kinerjanya dikatakan makin berkualitas (Sedarmayanti, 2007). Hal ini bisa ditunjukkan antara lain bila pekerjaan selalu diselesaikan secara rapi dan lengkap sesuai standar prosedur kerja, pekerjaan selalu diselesaikan tepat waktu sesuai jadwal maupun hasil pekerjaan yang selalu akurat sesuai rencana sasaran.

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Lebih lanjut Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Celluci, Anthony J dan David L, Devries (1974) dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut : (1) Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*), (2) Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*), (3) Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*), (4) Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with*

supervisor) dan (5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*).

Kepemimpinan menurut Bublin (2005) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi 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.

Soegiri (2004) dalam Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberiandorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (McCormick, 1985:268 dalam Mangkunegara, 2005). Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu: kebutuhan berprestasi, kebutuhan fisik, dan kebutuhan rasa aman.

Penelitian ini merupakan refleksi dari penelitian yang terdahulu yaitu penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008) dengan judul "*Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta*

Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)". Diperoleh hasil penelitian motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian Dewi Heriyanti (2007) yang berjudul "*Analisis Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variable intervening*" menunjukkan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja melalui komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

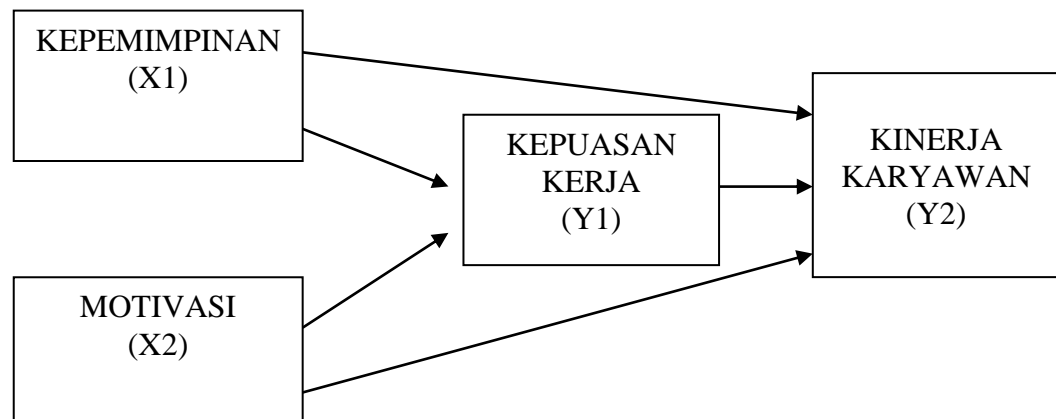
Penelitian Dolphina (2012) dengan judul "*Pengaruh motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan CV. Aneka Ilmu Semarang*". Diperoleh hasil penelitian bahwa motivasi dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan, budaya kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan kajian empiris dan kajian teoritis pada tinjauan pustaka dapat dikemukakan suatu

kerangka konseptual tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT. Cahaya Surya Bali Indah) dapat ditunjukkan pada gambar berikut ini :

Diagram Kerangka Konsep



Berdasarkan gambar 1 menunjukkan kerangka konseptual pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hubungan yang terjadi antara variabel kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel bebas adalah bagaimana variabel bebas ini dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan diharapkan akan berdampak terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat didalam penelitian ini. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan,

yang merupakan salah satu unsure yang harus diperhatikan dalam upaya peningkatan kepuasan kerja yang nantinya akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Motivasi keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi suatu kebutuhan individual tertentu. Dengan semakin meningkatnya motivasi, akan meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan pokok masalah yang telah dirumuskan,

kajian empiris, kajian teoritis dan kerangka konseptual yang telah dikemukakan, berikut ini diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah
- H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah
- H3 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah

H4 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah

H6 : Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah

H7 : Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang untuk memperoleh data tentang kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel moderating. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah. Karena terbatasnya jumlah populasi dalam penelitian ini maka teknik sampel yang digunakan adalah teknik sensus atau sampel jenuh. Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto (2002) yang menyatakan apabila jumlah populasi kurang dari 100, lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Merujuk pada batasan ini, maka semua anggota populasi kecuali Direktur utama, Direktur, Manajer dan Peneliti

dijadikan sampel penelitian sebanyak 56 orang. Penelitian ini menggunakan metode survey. Dan primer yang dikumpulkan dengan melakukan penyebaran kuesioner oleh peneliti secara langsung. Kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah berupa kuesioner tertutup, dimana kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 1-5 dimana 1 menunjukkan tingkatan sangat tidak setuju, sedang tingkatan 5 menunjukkan sangat setuju.

Nazir (2004), menjelaskan definisi operasional variabel adalah merupakan definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasi kegiatan ataupun memberikan suatu operasional

yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Adapun definisi operasional yang dimaksud untuk variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan (X1)

adalah kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi karyawan menuju tercapainya tujuan perusahaan PT. Cahaya Surya Bali Indah. Indikator pengukuran kepemimpinan dalam penelitian ini adalah ketegasan atasan dalam memberikan perintah terhadap bawahannya, komunikasi yang jelas pada saat atasan memberikan tugas terhadap atasan, pemberian pengarahan terhadap bawahan, gaya pimpinan terhadap atasan, motivasi pimpinan terhadap bawahan, koordinasi yang dilakukan atasan, bantuan atasan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab, menciptakan rasa percaya diri bawahan, dan dukungan bawahan terhadap pimpinan.

2. Motivasi (X2)

adalah Merupakan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seseorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah. Indikator pengukuran motivasi dalam penelitian ini yaitu kebutuhan yang bersifat fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan social dan kebutuhan akan berpretasi.

3. Kepuasan Kerja (Y1)

Adalah merupakan perasaan karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Indikator pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

4. Kinerja (Y2)

Kemampuan karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah untuk melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan dengan potensi diri yang mereka miliki. Indikator pengukuran kinerja dalam penelitian ini adalah Mampu bekerjasama dengan pegawai lain dalam mencapai tujuan, Tingkat inisiatif dan gagasan untuk menuju suatu perbaikan , Melakukan terobosan untuk mencari solusi penyelesaian pekerjaan dan Tingkat kesalahan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pada penelitian ini hipotesis yang diajukan akan diuji dengan metode analisis jalur (path analysis). Dalam analisis jalur (path analysis) terdapat beberapa langkah sebagai berikut (Solimun, 2002: 48-55) ;

1. Merancang model berdasarkan konsep dari teori Analisis jalur merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisis regresi berganda dan bivariate. Analisis jalur ingin menguji persamaan regresi yang melibatkan beberapa variabel exogen dan endogen sekaligus sehingga memungkinkan pengujian terhadap variable mediating/intervening atau variabel antara. Disamping itu analisis jalur dapat mengukur hubungan langsung antara variabel dalam model maupun hubungan tidak langsung antar variabel dalam model. Misalnya dengan contoh data regresi diatas kita ingin menguji suatu model dimana variabel kinerja karyawan dapat langsung dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja tetapi kinerja dapat juga dipengaruhi secara tidak langsung dari kepemimpinan ke komitmen organisasi baru ke kinerja karyawan begitu juga dari budaya organisasi ke komitmen organisasi baru ke kinerja karyawan. Disini variabel komitmen organisasi berfungsi sebagai variabel antara atau intervening. Berikut ini model persamaan regresinya :

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan Kerja} &= \beta_0 + \beta_1 \text{Kepemimpinan} + \beta_2 \text{Motivasi} + \epsilon_1 \\ \text{Kinerja Karyawan} &= \beta_0 + \end{aligned}$$

$$\beta_3 \text{kepemimpinan} + \beta_4 \text{Motivasi} + \beta_5 \text{Kepuasan Kerja} + \epsilon_2$$

2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi. Asumsi yang melandasi analisis path dalam penelitian ini, adalah:
 - a. Di dalam model analisis path, hubungan antar variabel adalah linier dan aditif.
 - b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran causal ke satu arah, sedangkan pada model yang mengandung causal resiprokal, analisis path tidak dapat dilakukan.
 - c. Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
 - d. Observed variables diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel).
 - e. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.
3. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path.
4. Pemeriksaan validitas model. Sahih tidaknya suatu hasil bergantung pada terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasinya. Asumsi yang melandasi analisis path dalam studi ini adalah :

- a. Di dalam model analisis path, hubungan antar variabel adalah linier dan aditif.
 - b. Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yaitu hanya sistem aliran causal ke satu arah. Sedangkan pada model yang mengandung causal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis path.
 - c. Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
 - d. Observed variables diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel).
 - e. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan. Dalam penelitian ini uji validitas akan menggunakan program **SPSS**.
5. Melakukan interpretasi hasil analisis temuan penelitian, serta mencari implikasi teoritiknya.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan responden di dominasi oleh kaum laki-laki, yaitu sebesar 69,6 persen, sedangkan perempuan memiliki distribusi sebesar 30,4 persen. Berdasarkan tingkat usia menunjukkan responden yang berusia lebih dari 21 tahun sebesar 5,4 persen, berusia 21 samapi 30 tahun sebesar 60,7 persen, berusia 31 sampai 40 tahun sebesar 25,0 persen dan usia lebih dari 40 tahun sebesar 8,9 persen. Pendidikan terakhir yang dimiliki responden mayoritas berpendidikan SMU/K yaitu sebesar 78,6 persen,

diikuti berpendidikan Sarja (S1) sebesar 14,3 persen serta Diploma sebanyak 7,1 persen. Informasi ini memberi gambaran tentang pendidikan dan latihan bagi karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah masih perlu dilaksanakan agar kemampuan dan wawasan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban pada PT.Cahaya Surya Bali Indah semakin meningkat.

Pengujian data dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*), yaitu menguji hubungan kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan diperoleh hasil sebagai berikut:

Ringkasan Hasil Uji Path Analysis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Cahaya Surya Bali Indah

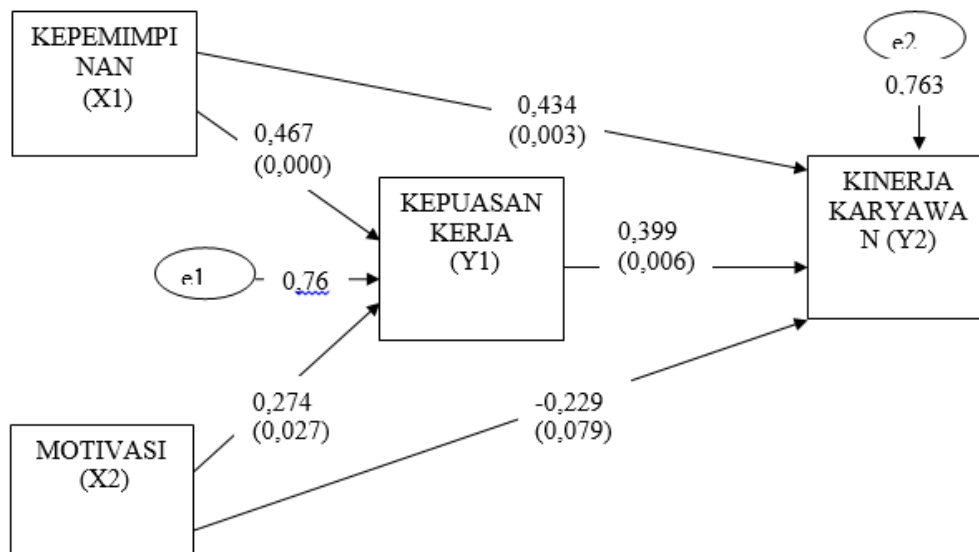
Hubungan Antar Variabel	Efek Langsung	Efek Tak Langsung	Efek Total	Sig.	Keterangan
X1 → Y1	0,467	-	-	0,000	H1 diterima
X2 → Y1	0,274	-	-	0,027	H2 Diterima

X1 → Y2	0,434	-	-	0,003	H3 diterima
X2 → Y2	-0,229	-	-	0,075	H4 ditolak
Y1 → Y2	0,399	-	-	0,006	H5 Diterima
X1 → Y1 → Y2	0,434	0,1863 (0,467*0,399)	0,6203 (0,434+0,1863)	-	H6 diterima
X2 → Y1 → Y2	-0,229	0,1093 (0,274*0,399)	-0,1197 (-0,229 +0,1063)	-	H7 diterima

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan ringkasan diagram jalur seperti gambar sebagai koefisien jalur maka dapat dibuat berikut:

Diagram Jalur Penelitian
Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. Cahaya Surya Bali Indah



Pemeriksaan validasi model dapat dilihat dari koefisien determinasi total yang dapat disajikan sebagai berikut .

Hasil koefisien determinasi

total :

$$R^2_m = 1 - (e_1)^2 - (e_2)^2$$

$$R^2_m = 1 - (0,76)^2 - (0,763)^2$$

$$R^2_m = 1 - (0,5776) - (0,5822)$$

$$R^2_m = 1 - (0,3364)$$

$$R^2_m = 0,664$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus koefisien determinasi total, maka diperoleh keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 0,664. Koefisien determinasi total sebesar 0,664 mempunyai arti oleh model

yang dibentuk, sedangkan sisanya 33,6 persen dijelaskan

oleh variable lain diluar model yang dibentuk.

Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) Karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan jika semakin baik kepemimpinan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah. Kepemimpinan pada penelitian ini dipengaruhi oleh ketegasan atasan dalam memberikan perintah terhadap bawahan, komunikasi yang jelas pada saat atasan memberikan tugas terhadap bawahan, atasan rajin memberikan pengarahan terhadap karyawan, gaya kepemimpinann atasan terhadap bawahan, motivasi yang diberikan oleh oleh pimpinan terhadap bawahan, koordinasi yang dilakukan atasan terhadap team work, bantuan atasan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab bawahan, menciptakan rasa percaya diri bawahan dan dukungan bawahan terhadap pimpinan.

Hasil kajian lebih lanjut mengenai kepemimpinan pada PT. Cahaya Surya Bali Indah,

ternyata komunikasi yang jelas pada saat atasan memberikan tugas terhadap bawahan mendapatkan tanggapan yang paling tinggi dapat mengarahkan karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah lebih puas dalam melaksanakan tugas yang dibebankannya.

Hasil temuan ini konsisten dengan temuan empiris Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Mulyanto dan Dyah Widayanti (2012) menemukan bahwa kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar.

Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) Karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah

Motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memlihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan jika

motivasi ditingkatkan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah. Motivasi pada penelitian ini dipengaruhi oleh kebutuhan yang sifatnya fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial dan kebutuhan akan berprestasi.

Hasil kajian lebih lanjut mengenai motivasi pada PT. Cahaya Surya Bali Indah, ternyata motivasi dalam memenuhi kebutuhan yang sifatnya fisiologis mendapat tanggapan yang paling tinggi. Kebutuhan komunikasi yang jelang sifatnya fisiologis seperti kebutuhan gaji yang diterima sesuai dengan kebutuhan, kesesuaian uang lembur yang diterima dengan waktu dan tenaga beban kerja yang diberikan, kesesuaian insentif dengan beban kerja dan kelengkapan peralatan yang memadai. Hasil temuan ini konsisten dengan temuan empiris Erlin Dolpina (2012) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang.

Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan jika kepemimpinan

ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah.

Temuan dalam penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto dan Dyah Widayanti (2012), menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar. Kepemimpinan yang paling baik diterapkan dalam PT. Cahaya Surya Bali Indah adalah dapat berkomunikasi yang jelas pada saat atasan memberikan tugas terhadap bawahan. Melalui kepemimpinan tersebut nantinya mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan motivasi yang diberikan PT. Cahaya Surya Bali Indah tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi yang diberikan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan.

Hal ini mengindikasikan meskipun motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu mempengaruhi kinerja perusahaan. Karyawan yang merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhannya oleh

manajemen dapat bekerja secara optimal. Belum optimalnya kerja seorang karyawan dibatasi oleh adanya kebijakan atasan misalnya berhubungan dengan waktu lembur. Karyawan yang telah terpuaskan kebutuhannya merasa bahwa manajemen telah memberikan penghargaan kepada dirinya sehingga dia merasa harus bekerja dengan profesional, artinya apabila terdapat pekerjaan yang belum terselesaikan sampai dengan jam kerja yang diberlakukan, dengan adanya kebijakan yang tidak mengharuskan untuk lembur, akhirnya karyawan tersebut akan menyelesaikan pada hari berikutnya. Hal inilah yang salah satunya menjadi suatu pertimbangan dan alasan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Temuan dalam penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pae Hai Internasional Wiratama Indonesia.

Pengaruh Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah

Kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan jika kepuasan kerja meningkat maka akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah. Kinerja karyawan pada penelitian ini dipengaruhi oleh Kepuasan dengan gaji, Kepuasan dengan rekan kerja, Kepuasan dengan penyelia dan Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Hasil kajian lebih lanjut mengenai motivasi pada PT. Cahaya Surya Bali Indah, ternyata kepuasan dengan gaji mendapatkan tanggapan yang paling tinggi. Hasil temuan ini konsisten dengan temuan empiris Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.

Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1) pada PT. Cahaya Surya Bali Indah

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan memberikan petunjuk kepuasan kerja dapat memediasi secara positif dan signifikan pada hubungan tak langsung kepemimpinan dengan kinerja karyawan PT.Cahaya Surya Bali Indah. Makna yang disampaikan dari hasil penelitian ini adalah peningkatan kepemimpinan di PT. Cahaya Surya Bali Indah dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan lain dalam mencapai tujuan perusahaan, serta dapat menggairahkan pencapaian kinerja karyawan yang semakin meningkat.

Dalam kajian lebih lanjut dapat disampaikan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih besar (0,434) dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja (0,1863). Temuan ini mengarahkan bahwa kepuasan kerja karyawan mampu memediasi pengaruh peningkatan kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah. Namun pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah lebih besar pengaruhnya

dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung.

Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1) pada PT. Cahaya Surya Bali Indah

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan memberikan petunjuk kepuasan kerja dapat memediasi secara positif dan signifikan pada hubungan tak langsung motivasi dengan kinerja karyawan PT.Cahaya Surya Bali Indah. Makna yang disampaikan dari hasil penelitian ini adalah peningkatan motivasi di PT. Cahaya Surya Bali Indah dapat menggerakkan dan mengarahkan karyawan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik.

Dalam kajian lebih lanjut dapat disampaikan bahwa pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan lebih kecil (-0,229) dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja (0,1093). Temuan ini mengarahkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki faktor penting dalam memediasi pengaruh peningkatan motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan terhadap hasil-hasil penelitian sebagai output dari pengumpulan dan pengolahan data serta pengujian hipotesis sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka pada penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang semakin baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah. Kepemimpinan yang paling baik diterapkan PT. Cahaya Surya Bali Indah adalah komunikasi yang jelas pada atasan memberikan tugas terhadap bawahan.
2. Motivasi yang semakin baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah. Peningkatan motivasi karyawan dapat dilakukan dengan peningkatan pemenuhan kebutuhan yang sifatnya fisiologis karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah.
3. Kepemimpinan yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah.
4. Semakin meningkat motivasi tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah.
5. Kepuasan kerja yang semakin meningkat mampu meningkatkan kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah. Kepuasan kerja

karyawan lebih diidentifikasi dari adanya kepuasan akan gaji yang diberikan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah.

6. Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah. Namun pengaruh langsung kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah.
7. Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Surya Bali Indah.

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini, maka dapat disarankan sebagai berikut:

1. Saran untuk penelitian
Penelitian ini dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang. Untuk pengembangan penelitian ini dapat disarankan untuk menambah variabel – variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Saran untuk Manajemen PT. Cahaya Surya Bali Indah
Berdasarkan temuan hasil penelitian, diharapkan bagi manajemen PT. Cahaya Surya Bali Indah untuk dapat meningkatkan kepemimpinan.

Peningkatan kepemimpinan lebih menekankan pada peningkatan komunikasi yang jelas kepada karyawan mengenai tugas yang diberikan. Selain kepemimpinan, faktor yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah meningkatkan motivasi. Peningkatan motivasi dapat dilakukan dengan cara pemenuhan kebutuhan yang sifatnya fisiologis. Dengan kepuasan kerja yang meningkat kinerja karyawan juga akan meningkat. Untuk itu pihak manajemen disarankan untuk memperhatikan gaji karyawan untuk meningkatkan kepuasan

kerja karyawan. Peningkatan gaji ini dilakukan secara adil sesuai dengan kriteria penilaian yang dilakukan pihak PT. Cahaya Surya Bali Indah.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah terdapat pada keterbatasan jumlah variabel penelitian yaitu kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Diharapkan pada penelitian berikutnya pengembangan penelitian dilakukan penambahan variabel yang diteliti seperti budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Antoni, Feri. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya. *Tesis*. Universitas 17 Agustus. Surabaya.
- Arikunto, S., 2002, *Pengaruh Penelitian Pendekatan Praktik, Rineka Cipta*, Jakarta.
- Brahmasari, Ayu dan Suprayetno, Agus, 2008. "Pengaruh motivasi kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada kinerja karyawan perusahaan (Studi Kasus pada PT. Paei Hai Internasional Wiratama Indonesia)". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 10, No 2: 124-135 Pascasarjana Universitas 17 Agustus Surabaya
- BPKP, 2000, *Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah, Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta.
- Dolphina, Erlin, (2012). *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan*. Semantik 2012. pp. 1-7. ISSN 979 - 26 - 0255 - 0

- Bubrin, Andrew J. 2005. *Leadership: The Complete Ideal's Guide* . Jakarta: Prenada Media
- Koesmono H. Teman, 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
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*. New York : Mc Graw-Hill.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang., 2006, 40 Mitos Manajemen
- Mulyanto, D. Widayanti, 2012, *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar)*, (Online), (e-journal.stie-aub.ac.id) diakses 02 April 2013
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, PT Indeks : Kelompok Gramedia. Rousseau, L., 1984, "What are The real Costs of Employee Turnover?", *CA Magazine*, Vol. 117, December, pp.48-55.
- Sedarmayanti, M., 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung.
- Waridin dan Masrukhin, 2006, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", *Ekobis*, Vol.7, No.2.